

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Vliv podnikatelského prostředí na konkurenceschopnost podniku

The Company Environment Influence on Company Competitiveness

Student: Zuzana Krasulová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková

Ostrava 2009

Zadání bakalářské práce

Student: **Zuzana Krasulová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Vliv podnikatelského prostředí na konkurenceschopnost podniku**
The Company Environment Influence on Company Competitiveness

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodická část
 3. Analytická část
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- LUDVÍK, Ladislav. Rozvoj mikroregionálního podnikového prostředí. 1. vyd. Jilešovice: Máj, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1477-6.
PORTER, Michael, E. Konkurenční výhoda. Přel. V. Irgl. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková**

Datum zadání: 21.11.2008

Datum odevzdání: 07.05.2009




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Miestoprísazne prehlasujem, že som celú prácu, vrátane všetkých príloh vypracovala samostatne. Prílohy č. 1 a 3, ktoré som v práci uviedla, som získala od konkrétnej firmy.

V Ostrave, dňa 7. 5. 2009

.....

Podakovanie

Je mi milou povinnosťou poďakovať pani Ing. Hane Štverkovej, za pozornosť, ktorú mi venovala pri spracovaní predkladanej bakalárskej práce, za cenné pripomienky, návrhy, odbornú pomoc a trpezlivosť. Moje poďakovanie ďalej patrí vedeniu spoločnosti VS – Invest, a. s., ktoré mi umožnilo spracovanie tejto bakalárskej práce, najmä môjmu otcovi, pánu Jozefovi Krasulovi za poskytnuté konzultácie a potrebné podklady.

OBSAH:

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČASŤ	3
2.1	Konkurencia	3
2.2	Konkurencieschopnosť	5
2.3	Konkurenčná výhoda	7
2.4	Podnikateľské prostredie	10
2.4.1	Definícia	10
2.4.2	Typológia podnikateľského prostredia	10
2.5	Metodika práce	13
2.5.1	STEP analýza	13
2.5.2	SWOT analýza	14
2.5.3	Porterova analýza	15
3	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	19
3.1	Prezentácia podniku	20
3.1.1	Od histórie k súčasnosti	20
3.1.2	Zameranie firmy	21
3.1.3	Management kvality	22
3.1.4	Organizačná štruktúra, personálne usporiadanie	23
4	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	25
4.1	Analýza makrookolía	25
4.1.1	STEP analýza	25
4.2	Analýza mezzoprostredia	34
4.2.1	Porterova analýza	34
4.3	Analýza mikrookolía	39
4.3.1	SWOT analýza	39
4.3.2	Konkurenčná výhoda	43
5	NÁVRHY A ODPORÚČANIA	45

6 ZÁVER	47
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	49
ZOZNAM SKRATIEK A SYMBOLOV	51
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	53
ZOZNAM PRÍLOH	54

1 ÚVOD

Podniky sú živými ekonomickými organizmami, ktoré neexistujú osamotene. Sú obklopené prostredím, ktoré ich určitým spôsobom ovplyvňuje, pretvára, vnútri určitého prostredia fungujú. Podniky sú nútené sa všetkým tlakom viac či menej prispôbiť. Miera prispôsobenia má potom podstatný vplyv na dosiahnutie stanovených cieľov ako v oblasti podnikovej prosperity a rozvoja, tak i na zvyšovanie konkurencieschopnosti. A práve konkurencieschopnosť je v trhovej ekonomike považovaná za základný predpoklad pre prežitie.

Podniky by sa preto mali snažiť o systematickú analýzu svojho prostredia. V prípade, že tak spoločnosti nekonajú, môže to pre ne znamenať dlhodobé následky v podobe krízového vývoja, prípadne i likvidáciu. Pokiaľ však firmy správne identifikujú situáciu a získané poznatky efektívne využijú, znamená to pre ne úspech vo forme zvýšenia obratu, prílivu zákazníkov, získania väčšieho podielu na trhu a podobne.

Cieľom bakalárskej práce je analyzovať súčasný stav stavebného podniku VS – Invest, a. s. a vplyv podnikateľského prostredia na jeho konkurencieschopnosť. Čiastkovým cieľom je vyhodnotenie makro a mezzo prostredia Českej republiky vzhľadom k oboru podnikania spoločnosti VS – Invest. Na základe výsledkov šetrenia upozorniť na niektoré príležitosti a navrhnúť spoločnosti postupy vedúce k zvýšeniu konkurencieschopnosti a nájdení konkurenčnej výhody.

Týchto cieľov bude dosiahnuté postupne, pričom makro prostredie bude skúmané pomocou STEP analýzy. K identifikácii mezzo prostredia bude použitá Porterova analýza, ktorej výstupy pomôžu vytvoriť analýzu mikro prostredia SWOT. Syntézou výstupov týchto analýz budú vhodne nadefinované opatrenia vedúce k zvýšeniu konkurencieschopnosti a to s využitím príležitostí vyplývajúcich z podnikateľského prostredia.

Bakalárska práca bude štruktúrovaná do štyroch hlavných častí, ktorými sú teoreticko-metodologická časť, charakteristika podniku, analýza súčasného stavu, výsledky šetrenia a odporúčania.

Teoreticko-metodologická časť bude obsahovať teoretické východiská, z ktorých bude bakalárska práca vychádzať vo svojej analytickej časti.

Charakteristika podniku bude približovať vývoj tejto spoločnosti od histórie až po súčasnosť, vrátane popisu organizačnej štruktúry.

Analýza súčasného stavu bude obsahovať analýzy jednotlivých druhov podnikateľského prostredia prostredníctvom vyššie spomenutých metód.

Výsledky šetrenia a odporúčania budú poslednou časťou bakalárskej práce, v ktorej na základe výstupov uskutočneného šetrenia budú navrhnuté vhodné postupy.

2 TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČASŤ

2.1 Konkurencia

Pojem konkurencia má nie len kľúčový ekonomický, ale aj sociálny, kultúrny, etický či politický záber. Je to súperiaci vzťah dvoch alebo viacerých subjektov, čiže konkurentov o pozíciu a úspech podnikania na trhu, pričom konkurenti sú považovaní za neprijemných protivníkov.

Podkladové materiály EU definujú konkurenciu ako situáciu na trhu, kedy sa predajcovia výrobkov alebo služieb snažia nezávisle na sebe získať priazeň kupujúcich, a to s cieľom zaistiť si konkrétny podnikateľský cieľ ako napr. zisk, veľkosť predaja a/alebo podiel na trhu. Konkurenčné súťaženie medzi firmami sa uskutočňuje na základe cien, akosti, sprievodných služieb alebo kombináciou týchto ďalších faktorov, ktoré zákazník pozitívne hodnotí. Spravodlivá a nedeformovaná konkurencia je kľúčovým pilierom trhovej ekonomiky. [5]

„Aby mohol konkurent do tohto vzťahu vstúpiť, musí splniť nasledujúce predpoklady: musí byť *konkurenčný* čiže konkurencieschopný a zároveň musí mať *konkurenčný záujem*, tzn. daný účastník musí chcieť vstúpiť do konkurenčného vzťahu.“ [2, str. 65]

Existujú tri cesty, ako sa vyrovnáť s konkurenciou. Môžeme ju buď „premôcť“, alebo s ňou „žiť v mieri“, alebo s ňou „spolupracovať“. Každá z týchto ciest má za určitých podmienok svoje výhody i nevýhody, pričom je možné tieto cesty vzájomne kombinovať. [5]

Väčšina odbornej literatúry zaoberajúca sa ekonomickými rozbormi zdôrazňuje tri základné podmienky existencie trhovej konkurencie:

- na trhu je súčasne väčší počet predajcov a/alebo kupujúcich, žiaden z nich však nedokáže silou svojej pozície samostatne či v malej skupine ovládnuť trh;
- výrobky či služby predajcov a/alebo kupujúcich sú rovnorodé;
- existuje voľný (neobmedzený) vstup na trh i výstup z trhu.

Druhy konkurencie:

Konkurencia medzi dopytom a ponukou – v tomto prípade sa jedná o protikladné postoje. Výrobcovia chcú predat' svoje výrobky s čo najväčším ziskom, avšak spotrebitelia chcú uspokojiť svoje potreby kúpou výrobkov za čo najnižšiu cenu. K dosiahnutiu rovnováhy je potrebná existencia určitého kompromisu medzi dopytom a ponukou.

Konkurencia na strane dopytu – každý spotrebiteľ prichádzajúci na trh chce nakúpiť čo najviac výrobkov za čo najnižšiu cenu i na úkor ostatných spotrebiteľov. Ide teda o stret záujmov medzi jednotlivými spotrebiteľmi. Ak je dopyt väčší než ponuka, potom konkurencia na strane dopytu vedie k rastu ceny.

Konkurencia na strane ponuky – každý výrobca prichádza na trh s úmyslom predat' čo najväčší počet výrobkov tak, aby maximalizoval svoj zisk. Taktiež sa snaží oslabiť tržný podiel svojich konkurentov. Ak je ponuka menšia ako dopyt, potom konkurencia na strane ponuky väčšinou vedie k poklesu ceny.

Konkurencia na strane ponuky sa ďalej člení:

Cenová konkurencia – výrobcovia sa prostredníctvom znižovania cien svojich výrobkov snažia prilákať čo najviac kupujúcich. Pre spotrebiteľov je preto výhodná, avšak pre výrobcov vyčerpávajúca.

Necenová konkurencia – snaha získať si zákazníka inými metódami než je cenová konkurencia. Napríklad prostredníctvom lepšej kvality, technickej úrovni výrobu, image a podobne. Má svoje výhody najmä pre zdokonaľovanie týchto parametrov, avšak vedie k zvyšovaniu nákladov na reklamu, podporu predaja atd.

Dokonalá konkurencia – chápaná do značnej miery ako ideálny stav. Je charakterizovaná existenciou veľkého počtu konkurentov a to ako na strane ponuky, tak i na strane dopytu i naprieč trhom.

Nedokonalá konkurencia – v reálnom ekonomickom svete sa stretávame väčšinou s rôznymi formami nedokonalej konkurencie a to s tzv. *monopolnou konkurenciou* (zahŕňa oligopol a monopol). Ide o trh jedného diferencovaného výrobku s viacerými výrobcami a s voľným vstupom na trh. [2, str. 65 - 68]

Oligopol potom vyjadruje situáciu na trhu, kde je ponuka uskutočňovaná len malým počtom predávajúcich. Situáciu, kedy len jeden dodávateľ dodáva výrobok rade zákazníkov označujeme ako monopol.

2.2 Konkurencieschopnosť

„Veľmi dôležité je uvedomiť si rozdiel medzi konkurenciou a konkurencieschopnosťou. Konkurenciu chápeme ako výsledok či produkt určitej aktivity firmy a konkurencieschopnosť predstavuje jednu z podôb podnikateľského potenciálu.“ [2, str. 65]

Podnikateľský potenciál

Je to rozdiel, resp. veľkosť odchýlky javu od normálu. Inými slovami potenciál je rozdielom medzi tým, čo je, a tým, čo môže lebo má (musí) byť. Je rozdielom medzi súčasným stavom či procesom a nutnosťou alebo možnosťou.

Podnikateľ (fyzická osoba) dáva zmysel existencii podnikov, formuje podnikateľské prostredie, vymedzuje sám seba v prostredí. Z ekonomicky aktívnych musí byť najaktívnejší, inak neprežije pod lavínou rizík. [2]

Ak chce byť niekto úspešným podnikateľom, musí mať podnikateľský potenciál a musí ho vedieť vhodne využívať a neustále rozvíjať. Pri rozvíjaní svojho potenciálu si môže podnikateľ vybrať z dvoch ciest. Buď sa stane drobným podnikateľským subjektom (so žiadnymi alebo s minimom zamestnancov), alebo si vybuduje vlastný nástroj podnikania – podnik. Potenciál alebo schopnosť úspešne podnikať sa označuje pojmom podnikavosť, ktorá je elementárnym konkurenčným potenciálom firmy.

Konkurencieschopnosť ako podnikateľský potenciál

Konkurencieschopnosť ako potenciál znamená, že podstata konkurencie firiem je v ich konkurencieschopnosti, čiže v schopnosti konkurovať svojim súperom na trhu. Konkurencieschopnosť ako podnikateľský potenciál sa musí vyznačovať tzv. všeobecnými charakteristikami (existuje potenciál ako rozdiel medzi tým, čo je, a tým čo môže byť) a špeciálnymi charakteristikami (existuje externý potenciál, ktorý potenciál firmy buď obmedzuje, alebo vytvára príležitosť k jeho umocneniu).

Ak chceme uvažovať o konkurencieschopnosti firmy, musíme najskôr preskúmať vzťah medzi produktom a potenciálom jeho vytvorenia. Je to veľmi zložitý proces, kedy sa snažíme odhaliť potenciál, následne ho pretransformovať

do podoby produktu a užitia (napr. v podobe úspechu). Ide o nový zorný úhol pre ďalšie pochopenie konkurencie, konkurencieschopnosti, hospodárskej súťaže a pod. Aby sme boli schopní tento zložitý proces zvládnuť, musíme poznať základné princípy vzniku a transformácie potenciálu. [2]

Základným princípom je princíp poznávací (gnozeologický). Vychádzame z otázky *prečo...?* Podstatou nášho poznania je potom skutočnosť, že existuje rozdiel medzi tým, čo je a tým, čo môže byť, teda existuje potenciál zmeny terajšieho stavu na stav nový. Rozdiel medzi týmito stavmi je sprevádzaný určitými protikladmi.

Na jednej strane je tzv. bežný (vzorový) jav a na strane druhej sa nachádza stav súčasný (ten, v ktorom sa práve nachádzame).

Keďže sa potenciál na jednej strane javí ako prebytok a na druhej strane ako nedostatok, vzniká určitý rozpor. Každý potenciál má svojho nositeľa a zmena (uvoľnenie potenciálu), súvisí so zmenou vlastníctva, ktorá môže vyvolať odpor k zmene. Ten je však nutné prekonať, alebo vyrovnať sa s ním.

„Potenciál a zmena, to sú skutočnosti, ktoré nás ženú vpred. Odpor k zmene je rozporuplným protikladom potenciálu brzdiacim pohyb vpred, nastoľujúcim recidívu a pod. Potenciál je koncentrátom rozdielov, protikladov a rozporov, ktoré vlastní konkrétny majiteľ.“ [2, str. 36]

Medzi ďalšie princípy vzniku a transformácie potenciálu patria napr. princíp kauzality a formy, príťažlivosti, užitočnosti, závislosti, vývoja atd.

Vymedzenie a meranie podnikateľského potenciálu je zisťované pomocou nasledujúcich metód:

- *lokálne metódy* – venovaná len určitému detailu, prípadne úzkemu segmentu podnikania, často sú tieto metódy prirovnávané k pohľadu na vec lekára špecialistu;
- *globálne metódy* – pohľad na podnik ako na celok;
- *totálne metódy* – ide o hĺbkové a komplexné skúmanie potenciálu firmy.

2.3 Konkurenčná výhoda

Konkurenčná výhoda je jadrom výkonnosti podniku na trhoch s existujúcou konkurenciou. Mnoho firiem však kvôli mohutnému rozvoju, honbou za diverzifikáciou a prosperitou prestalo problematike konkurenčnej výhody venovať dostatočne veľkú pozornosť.

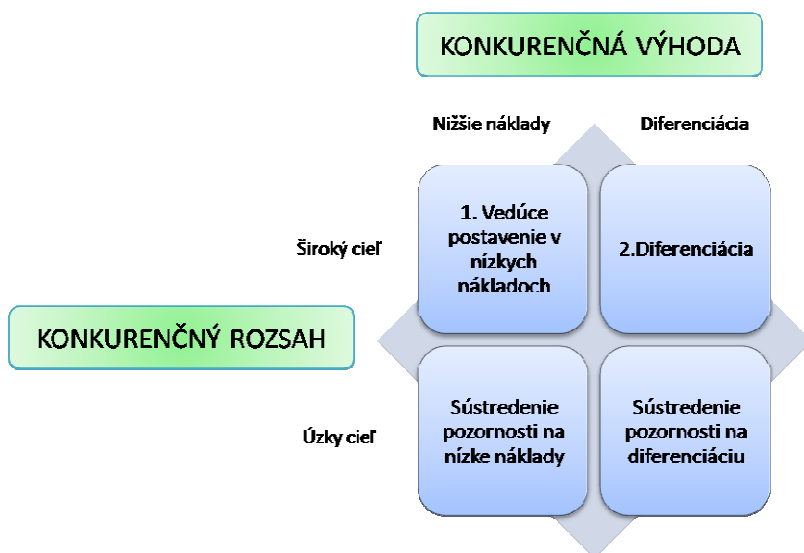
„Konkurenčná výhoda vyrastá vo svojej podstate z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich kupujúcich a ktorá prevyšuje náklady podniku na jej vytvorenie.“ [3, str. 25] Môže mať podobu nižších cien než sú ceny rovnocenných výrobkov u konkurentov, alebo poskytnutie zvláštnych výhod, ktoré viacej než vynahradia vyššiu cenu. Konkurenčná výhoda vlastne znamená, že sa podnik niečím odlišuje od svojich konkurentov za predpokladu, že je táto odlišnosť vnímaná jednak konkurentmi tak i samotným podnikom ako výhoda, ktorej realizácia môže viesť k zlepšeniu podnikateľského výsledku.

„Nevyhnutným základom nadpriemerného výkonu je tzv. dlhodobá *udržateľná konkurenčná výhoda*. Podnik môže v porovnaní so svojimi konkurentmi disponovať veľmi veľkým množstvom silných a slabých stránok. Avšak existujú dva základné typy konkurenčnej výhody, ktorými môže podnik mať: nízke náklady alebo diferenciácia. Je to preto, lebo význam ktorejkoľvek silnej či slabej stránky podniku je funkciou jej dopadu na náklady alebo diferenciáciu.“ [3, str. 31]

Výhoda nízkych nákladov a diferenciácia pramenia zo štruktúry odvetvia a sú výsledkom schopnosti podniku vyrovnáť sa s piatimi dynamickými faktormi, ktorými sú: vstup nových konkurentov, hrozba nových výrobkov alebo služieb, dohodovacia schopnosť kupujúcich, dohodovacia schopnosť dodávateľov a súperenie medzi existujúcimi konkurentmi. Tieto dva základné typy vedú k trom generickým stratégiám pre dosiahnutie nadpriemernej výkonnosti v danom odvetví: *vedúce postavenie v nízkych nákladoch*, *diferenciácia* a *focus* (sústredenie pozornosti). Ich základom je myšlienka, že konkurenčná výhoda je jadrom každej stratégie a je potrebné, aby si podnik vybral typ konkurenčnej výhody, o ktorú bude usilovať vrátane rozsahu, v ktorom ju chce získať.

Každá z týchto generických stratégií znamená zásadne odlišnú cestu ku konkurenčnej výhode, pričom spojuje voľbu typu hľadanej konkurenčnej výhody s rozsahom strategického cieľa, v ktorom sa má konkurenčnej výhody dosiahnuť. „Stratégia vedúceho postavenia v nízkych nákladoch a stratégia diferenciácie hľadajú konkurenčnú výhodu v širokej rade segmentov odvetví, kým fokálna stratégia sústreďuje pozornosť na výhodu nízkych nákladov alebo na diferenciáciu v niektorom úzkom segmente.“ [3, str. 30 - 31]

Výber a špecifické opatrenia potrebné pre realizáciu generických stratégií sa v jednotlivých odvetviach rôznia. Aj keď nie sú jednoduché, predstavujú logické cesty ku konkurenčnej výhode, ktoré musia byť v každom odvetví preskúmané.



Obrázok 2.1 Tri generické stratégie podľa M. E. Portera [Zdroj: 3, vlastné spracovanie]

Diferenciácia

Ďalej sa v bakalárskej práci budeme bližšie venovať konkurenčnej výhode z hľadiska diferenciácie.

Diferenciácia vlastne predstavuje spôsob, akým sa môže podnik odlíšiť od svojich konkurentov. Podnik sa usiluje o to, aby bol v rámci svojho odvetvia niečím výnimočný, čo kupujúci veľmi oceňujú. Vyberie si jednu alebo viac vlastností (výrobkov alebo služieb), ktoré väčšina kupujúcich v danom odvetví považuje za dôležité. Vybuduje si jedinečné postavenie, aby mohol tieto potreby uspokojovať. Za svoju jedinečnosť je potom odmenený vyššou cenou. [3]

Medzi hnacie sily jedinečnosti začleňujeme:

- výber vhodnej politiky,
- vzájomné väzby,
- časové plánovanie,
- geografickú polohu,
- vzájomné vzťahy,
- získané poznatky a znalosti,
- integráciu a meradlo veľkosti.

Typickými druhmi zvolenej politiky vedúcej k diferenciácii sú:

- ponuka zvláštnych vlastností a výkonov výrobkov a služieb,
- poskytované služby,
- použitá technológia,
- kvalita vstupov.

Každé odvetvie sa vyznačuje vlastnými špecifickými prostriedkami k dosiahnutiu diferenciácie, pričom sa diferenciácia môže zakladať napr. na samotnom výrobku, na použitom distribučnom systéme, na marketingovom prístupe a podobne.

Aby bola diferenciácia dlhodobou udržateľná, kupujúci si musia pre nich vytvorenú hodnotu neustále uvedomovať. Zároveň musí platiť, že konkurenti nedokážu diferenciáciu napodobiť. Dlhodobá udržateľnosť diferenciácie taktiež závisí na zdrojoch daného podniku.

2.4 Podnikateľské prostredie

2.4.1 Definícia

Podnik je obklopený okolím (podnikateľským prostredím), ktoré je pestré a štruktúrované. Je to všetko to, čo sa nachádza za pomyselnými hranicami daného podniku. Núti ho k určitému spôsobu chovania, predovšetkým k voľbe určitých cieľov a spôsobov ich dosahovania. Jeho vplyv na podnik je väčšinou veľmi silný, zatiaľ čo možnosť podniku ovplyvňovať ho je obmedzená.

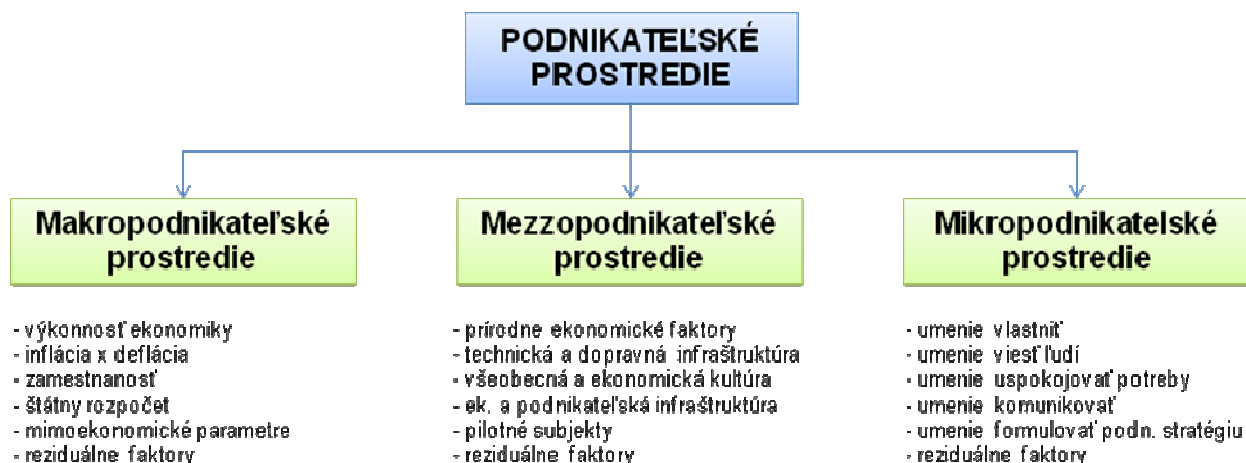
Podnikateľské prostredie definujeme ako súhrn podstatných vplyvov pôsobiacich na podnikateľa, podnik a podnikanie. Zahrnuje vplyvy, ktoré pôsobia na sústavnú činnosť prevádzanú podnikateľom alebo podnikom vlastným menom a na jeho vlastnú zodpovednosť za účelom zhodnotenia podnikateľského potenciálu, napr. v podobe dosiahnutého zisku. Vedľa zložiek ekonomických a prírodných v podnikateľskom prostredí majú významnú rolu i zložky nehmotného prostredia (kultúra, právo, sociálne vzťahy, vedecké poznatky a pod.) [1]

Podnikateľské prostredie sa vyznačuje vecnou, časovou, priestorovou, efektívnou i účelovou dimenziou. Vytvára podmienky pre štart, rozvoj a kvalitu podnikania a pri jeho realizácii umožňuje využiť podnikavosť. Kritérium podnikavosti sa dá charakterizovať nasledovne: ako náhle sa vynorí dopyt, je uspokojený účelne, účinne a čo najrýchlejšie. Rozvinuté podnikateľské prostredie sa taktiež vyznačuje svojou identitou, vlastnou filozofiou života, vlastnými záujmami a aktivitami, vlastným vývojom a podobne.

2.4.2 Typológia podnikateľského prostredia

Podnikateľské prostredie môžeme modelovo popísať pomocou faktorov, ktoré sa v ňom uplatňujú. Podľa toho, kde sa tieto faktory nachádzajú – či vnútri alebo za pomyselnými hranicami daného podnikateľského subjektu, rozčleňujeme podnikateľské prostredie na *vnútorné* a *vonkajšie*. Vonkajšia (externá) časť sa ďalej člení na 2 vrstvy, konkrétne makroprostredie a mezzoprostredie. Vnútnú (internú) časť označujeme mikroprostredím.

„Makropodnikateľské prostredie si môžeme predstaviť ako „celkový obal“ reprezentujúci celospoločenskú klímu. Mezzoprostredie je spojené s pôsobením konkrétne vecných regionálnych, mikroregionálnych a lokálnych faktorov.“ [1, str. 24]



Obrázok 2.2. Typy podnikateľského prostredia podľa L. Ludvíka [Zdroj: 1, str.27, vlastné spracovanie]

Makropodnikateľské prostredie

Je tvorené z týchto základných faktorov:

- rast alebo pokles výkonu ekonomiky,
- rast alebo pokles inflácie,
- rast alebo pokles zamestnanosti,
- udržanie alebo narušenie politickej stability a ďalších mimoekonomických parametrov zeme, skupiny zemí atd.,
- reziduálny faktor ako označenie pre ostatné vplyvy makrocharakteru, ktoré môžu byť za daných podmienok špecifikované a vyčlenené.

O tieto parametre sa síce zaujímajú ako veľké, tak i malé a stredné firmy, ich praktická využiteľnosť je však odlišná. Veľké podnikateľské subjekty sa zaujímajú o parametre veľkých regiónov, kým malé firmy zaujímajú len vybrané parametre makroprostredia tej zeme, v ktorej podnikajú.

Mezopodnikateľské prostredie

Predstavuje ho nasledujúci súbor faktorov:

- prírodné ekonomické prvky,
- technická a dopravná infraštruktúra
- všeobecná a ekonomická kultúra,
- ekonomická a podnikateľská infraštruktúra,
- pilotné podnikateľské (resp. iné) subjekty, ktoré sú schopné prejavovať sa a vytvárať siete, alebo inak výrazne ovplyvňujú podnikateľské prostredie,
- reziduálny faktor.

Táto zložka podnikateľského prostredia je spojená so životom malých a stredných firiem. Taktiež je však významná i pre veľké firmy, ktoré sú dokonca schopné pretvárať mezzoprostredie k svojmu obrazu.

Mikropodnikateľské prostredie

Za rozhodujúce faktory mikropodnikateľského prostredia považujeme:

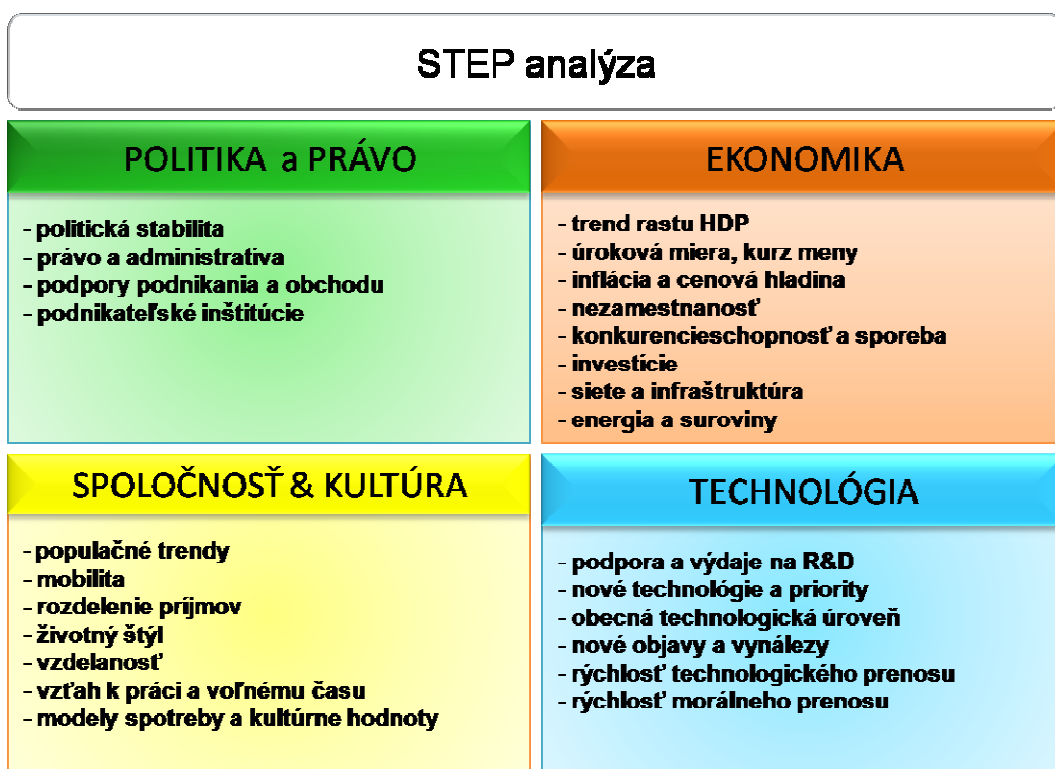
- umenie podnikateľa (vlastníka) vlastniť, tzn. optimalizovať, resp. harmonizovať vlastnícke podnikateľské portfólio,
- umenie viesť ľudí,
- umenie uspokojiť potreby, teda zaistiť, aby sa marketingová stratégia prelínala dovnútra i navonok firmy,
- schopnosť komunikovať s podnikateľským makro a mezzoprostredím, vrátane mikroekonomických aktivít,
- schopnosť formulovať podnikateľskú filozofiu, zaistiť identitu a integritu firmy,
- reziduálny faktor. [1, str. 24 - 27]

Mikropodnikateľské prostredie v podstate vypovedá zrelosť, teda o identite a integrite podniku. Týmto otázkam venujú značnú a stálu pozornosť najmä veľké firmy.

2.5 Metodika práce

2.5.1 STEP analýza

STEP analýza predstavuje komplexný pohľad na prostredie štátu, regiónu, kraja či obce, ktoré nie je stabilné a mení sa. V rámci analýzy sa nemapuje len súčasná situácia, ale pozornosť je venovaná najmä otázkam, ako sa toto prostredie bude či môže do budúcnosti vyvíjať, aké zmeny v okolí môžeme predpokladať. Touto metódou postupne skúmame ekonomické, technologické, sociálne kultúrne a napokon i politicko-právne faktory.



Obrázok 2.3. STEP analýza [Zdroj: KOTLER, Ph., Marketing Management, str. 47]

Ešte pred zahájením analýzy je nutné definovať rozsah analýzy prostredia, a to v súvislosti so spádovou oblasťou firmy, ktorou môže byť napr. dopravná obslužnosť. Je potrebné zaoberať sa len tými faktormi, ktoré majú alebo môžu mať priamy dopad na konkrétnu firmu. Dôležité je taktiež rozlišovať vplyvy, ktoré firmu ovplyvňujú priamo, s ktorými sa firma musí stretávať a reagovať na ne, od vplyvov, ktoré firmu ovplyvňujú nepriamo. Taktiež je nutné rozlišovať vplyvy, ktoré pôsobia krátkodobo, od tých, ktoré ovplyvňujú firmu dlhodobo.

2.5.2 SWOT analýza

SWOT je typ strategickej analýzy stavu podniku z hľadiska jej silných stránok (strengths), slabých stránok (weaknesses), príležitostí (opportunities) a ohrození (threats), ktorý poskytuje podklady pre formuláciu rozvojových smerov a aktivít, podnikových stratégií a strategických cieľov.

Analýza silných a slabých stránok sa zameriava predovšetkým na interné prostredie firmy, na vnútorné faktory podnikania. Silné a slabé stránky podniku sú tie faktory, ktoré vytvárajú alebo naopak znižujú vnútornú hodnotu firmy.

Naproti tomu hodnotenie príležitostí a ohrození sa zameriava na externé prostredie firmy, ktoré podnik nemôže tak dobre kontrolovať. Aj napriek tomu, že podnik nemôže externé faktory kontrolovať, môže ich aspoň identifikovať pomocou vhodnej analýzy konkurencie a podobne.

Ak firma eliminuje svoje ohrozenia, koncepčne rieši slabé stránky a kultivuje stránky silné, potom môže efektívne realizovať príležitosti. Veľkou chybou je však snaha o realizáciu identifikovaných príležitostí bez eliminácie ohrození.

Pri zostavovaní SWOT analýzy sa spíšu silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby do štyroch kvadrantov a do každého sa umiestni jeden z uvedených pojmov, k týmto pojmom sa spíše určitý počet faktorov ovplyvňujúcich firmu. K určení najdôležitejších faktorov definujeme ich dôležitosť a pravdepodobnosť výskytu. Toho je dosiahnuté použitím váh, ktoré odrážajú pravdepodobnosť výskytu daného faktoru.

SWOT analýza			
Vnútorné prostredie	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)	
	<ul style="list-style-type: none">- patenty- špeciálne marketingové analýzy- exkluzívny prístup k informačným zdrojom- nové inovatívne produkty a služby- umiestnenie podniku ...	<ul style="list-style-type: none">- zlá marketingová stratégia- nediferencované produkty a služby- umiestnenie podnikania- nedostatočná kvalita produktov a služieb...	
Vonkajšie prostredie	Príležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)	
	<ul style="list-style-type: none">- rozvoj a využitie nových trhov- strategické aliancie, fúzie- nové medzinárodné obchody ...	<ul style="list-style-type: none">- nová konkurencia na trhu- cenová vojna- regulácie trhu...	

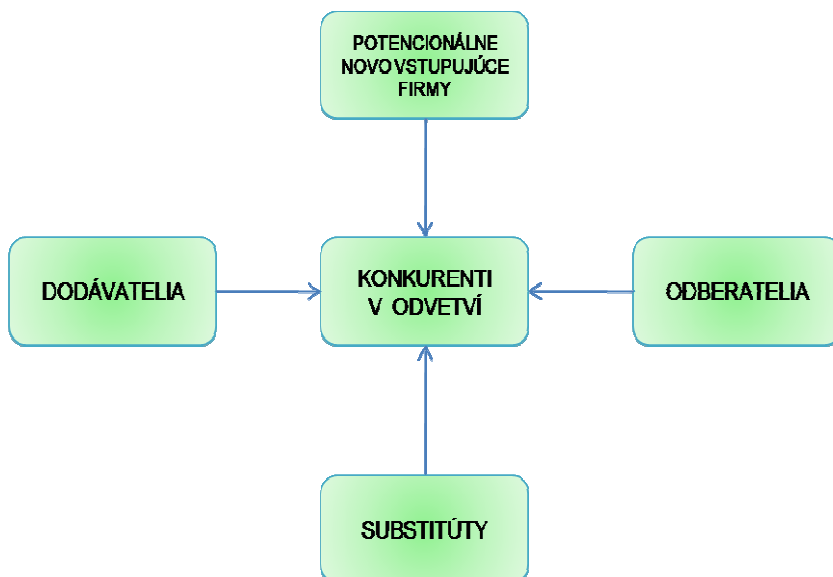
Obrázok 2.4. SWOT analýza [Zdroj: vlastné spracovanie]

2.5.3 Porterova analýza

Kľúčovým aspektom prostredia sú tie odvetvia, v ktorých firma súťaží. Úroveň konkurencie v odvetví závisí na piatich základných konkurenčných silách. Vzájomné pôsobenie týchto síl určuje potenciál konečného zisku v odvetví, kde sa potenciál zisku meria z hľadiska dlhodobej návratnosti investovaného kapitálu. Poznanie zdrojov konkurenčného tlaku pomôže odhaliť prednosti i slabiny podniku a pobáda k prípadnej zmene pozície v odvetví. Taktiež pomáha objavovať nielen miesta prinášajúce najväčší efekt plynúci zo strategických zmien, ale aj dôležité odvetvové trendy, znamenajúce či už príležitosť alebo hrozbu. Pochopenie týchto zdrojov sa taktiež osvedčuje pri posudzovaní oblastí pre diverzifikáciu.

„Cieľom konkurenčnej stratégie pre podnikateľský subjekt je nájsť v odvetví také postavenie, kedy podnik môže najlepšie čeliť konkurenčným silám, alebo ich pôsobenie obrátiť v svoj prospech.“ [4, str. 3-4]

Medzi päť konkurenčných síl zaraďujeme: novo vstupujúce firmy, nebezpečenstvo substitučných výrobkov, vyjednávaciu silu odberateľov, vyjednávací vplyv dodávateľov a súperenie stávajúcich konkurentov.



Obrázok 2.5 Porterova analýza piatich konkurenčných síl [Zdroj: 4, str. 23]

Ohrozenie zo strany novo vstupujúcich firiem

Vstup novej firmy znamená pre dané odvetvie prínos novej kapacity, snahu o získanie podielu na trhu a vo väčšine prípadov i značné zdroje. Hrozba vstupu nových firiem do odvetvia závisí na existujúcich prekážkach vstupu a na reakcii stávajúcich účastníkov, ktorú môže firma očakávať. Ak sú prekážky vysoké, alebo reakcia stávajúcich účastníkov ostrá, hrozba nových vstupov je malá.

„Existuje šesť hlavných prekážok vstupu, ktorými sú: úspory z rozsahu, diferenciácia produktu, kapitálová náročnosť, prechodové náklady, prístup k distribučným kanálom a nákladové zvýhodnenie nezávislé na rozsahu.“ [4, str. 7]

Intenzita súperenia medzi stávajúcimi konkurentmi

Stávajúci konkurenti sa obratným manévrovaním snažia dosiahnuť výhodného postavenia, a to prostredníctvom cenovej konkurencie, reklamnej kampane, zlepšením servisu zákazníkom a pod. K súpereniu dochádza, ak jeden alebo viacej konkurentov buď pociťujú tlak, alebo vidia príležitosť k zlepšeniu svojej pozície. Konkurenčné kroky jednej firmy majú väčšinou viditeľný efekt na súperiacich partnerov a môžu vyvolať odvetu alebo snahu o kompenzáciu. Firmy sú teda na sebe vzájomne závislé.

Intenzívne súperenie je dôsledkom rady vzájomne prepojených faktorov, ktorými sú: početní alebo vyrovnaní konkurenti, pomalý rast odvetvia, vysoké fixné alebo skladovacie náklady, nedostatočná diferenciácia alebo prechodové náklady, rozšírenie kapacity vo veľkých prírastkoch, rôznorodosť konkurentov, vysoké strategické zábery a vysoké prekážky vstupu.

Tlak zo strany náhradných výrobkov – substitútov

Všetky firmy v odvetví v širšom zmysle súťažia s odvetviami, ktorá vyrábajú substitúty. Tie limitujú potenciálne výnosy v odvetví tým, že určujú cenové stropy, ktoré si môžu firmy v odvetví účtovať so ziskom. Je nutné si všímať najmä tie substitučné produkty, ktorým ich zlepšujúca sa cenová pozícia umožňuje priblížiť sa produkcii odvetvia, prípadne sú vyrábané vysoko ziskovými odvetviami. Pri identifikovaní substitútov vlastne vyhladávame produkty, ktoré môžu splniť rovnakú funkciu ako produkt daného odvetvia. Čeliť substitútom sa dá využitím tzv. kolektívnej akcie odvetvia, kedy intenzívna a vytrvalá reklama všetkých podnikateľov môže celkom dobre viesť k posilneniu pozície daného odvetvia.

Dôležité je rozhodnúť sa, či strategicky usilovať o úplné vytlačenie substitútu, alebo vyvinúť stratégiu, ktorá s nim bude počítat' ako s nevyhnutnou kľúčovou silou.

Vyjednávací vplyv odberateľov

Odberatelia (kupujúci) predstavujú skupinu zákazníkov - ľudí alebo firiem, ktorí kupujú produkt od firiem z analyzovaného odvetvia. V niektorých odvetviach je situácia taká, že firmy (predajcovia) v odvetví sú silné. Odvetvie, v ktorom sú odberatelia silní, je pre potenciálnu konkurenciu, ktorá má záujem o vstup do tohto odvetvia, menej atraktívne. Sila odberateľov nesie v sebe pre firmy v odvetví riziko. Vysoká kúpna sila odberateľov môže tlačiť na výrobcov, aby znížili ceny. Skupina odberateľov je silná, ak platia nasledujúce okolnosti:

- je koncentrovaná alebo nakupuje veľké množstvo v relácii k dodávateľovmu celkovému objemu predaja,
- produkty, ktoré nakupuje v danom odvetví, predstavujú významnú časť odberateľových nákladov alebo nákupov,
- produkty, ktoré nakupuje v odvetví, sú štandardné alebo nediferencované,
- ak jej nehrozia veľké prechodové náklady,
- ak docieľuje nízkeho zisku,
- odberatelia vytvárajú značnú hrozbu spätnej integrácie,
- produkt odvetvia nie je dôležitý z hľadiska kvality odberateľovej produkcie alebo jeho služieb,
- odberateľ je plne informovaný o dopyte, skutočných tržných cenách atd.

Vyjednávací vplyv dodávateľov

Dodávatelia môžu uplatniť prevahu pri vyjednávaní nad ostatnými účastníkmi odvetvia hrozbou, že zvýšia ceny alebo znížia kvalitu nakupovaných statkov a služieb. Podmienky, ktoré posilňujú postavenie dodávateľov, sú podobné ako u silných skupín odberateľov:

- ponuka je ovládaná malým počtom spoločností a je koncentrovanejšia než odvetvie, ktoré mu dodáva,
- nemusí čeliť iným substitučným produktom pri dodávkach danému odvetviu,
- odvetvie nie je dôležitým zákazníkom dodávateľskej skupiny,

- dodávateľov produkt je dôležitým vstupom pre odberateľovo podnikanie,
- skupina dodávateľov má diferencovanú produkciu alebo vytvorila prechodové náklady. [4, str. 7 - 28]

Rámec pre analýzu konkurenta

Existujú štyri komponenty pre analýzu konkurenta:

- budúce ciele,
- súčasná stratégia,
- predpoklady a schopnosti. [4, str. 49]

Prvý komponent nám umožňuje skúmať zábery konkurenta a teda predvídať, ako sú konkurenti spokojní so svojím súčasným postavením a s finančnými výsledkami. Na základe tohto poznania môžeme predpovedať prípadnú zmenu konkurentovej stratégie a rozhodnosti, s akou by reagoval na vonkajšie podnety. Všestranná diagnóza konkurentových záberov zahŕňa zábery z hľadiska vedúcej pozície na trhu, technologického postavenia, financií a pod.

Vo väčšine prípadov musí firma prinútiť svojich konkurentov k určitému kompromisu v ich záberoch, aby ona sama mohla realizovať svoje ciele. Preto musí nájsť takú stratégiu, ktorá by ju ochránila pred stávajúcou i potenciálnou konkurenciou. Analýza cieľov konkurenta taktiež pomáha firme pri vyvíjaní strategických krokov vedúcim k vojne v prípade, kedy konkurent považuje svoje zábery za ohrozené.

Ďalším krokom je identifikácia jeho predpokladov, ktoré sa členia na predpoklady konkurenta o sebe samom a predpoklady o odvetví. Určujú spôsob, ako sa firma chová a ako reaguje na vývoj udalostí.

Realistické zhodnotenie schopností každého konkurenta je posledným diagnostickým krokom pri jeho analýze. Konkurentove ciele, predpoklady a súčasná stratégia budú ovplyvňovať pravdepodobnosť, načasovanie, povahu i intenzitu jeho reakcií. [4, str. 48 - 65]

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Bakalárska práca je aplikovaná na spoločnosť Vítkovické Stavby - Invest, a. s. (ďalej VS – Invest, a. s.) so sídlom v Ostrave. Jej hlavným oborom činnosti je vykonávanie stavebných prác, inžinierska, investičná a projektová činnosť vo výstavbe.

Základné údaje o spoločnosti

Názov spoločnosti: VS – Invest a. s.

Sídlo: Ostrava, Rudná 30a, PSČ 703 60 078

Deň zápisu do OR: 22. november 1996

Právna forma: Akciová spoločnosť

Predmet podnikania:

- nákup tovaru za účelom jeho ďalšieho predaja a predaj,
- sprostredkovateľské služby,
- ekonomické a organizačné poradenstvo,
- správa majetkových účastí,
- vykonávanie forfaitingových, faktoringových a leasingových operácií,
- poskytovanie záruk a garancií,
- projektová činnosť vo výstavbe,
- prevádzkovanie stavieb, vrátane ich zmien, údržbárskych prác na nich a ich odstraňovanie,
- inžinierska a investorská činnosť okrem príloh zákona č. 455/1991 Zb.,
- nákup a predaj nehnuteľností,
- realitná agentúra,
- zriaďovanie, montáž, údržba a servis telekomunikačných zariadení v rozsahu: drôtové vedenia miestnych sietí vrátane káblových súborov,
- cestná motorová doprava nákladná,
- prenájom stavebných strojov, prístrojov, zariadení, bednenia a lešenia,
- prenájom motorových vozidiel a dopravných zariadení,
- banícka činnosť a činnosť vykonávaná baníckym spôsobom,

- zámočnictvo,
- otvorenie, príprava a dobývanie výhradných ložísk povrchovým spôsobom,
- zriaďovanie, zaisťovanie a likvidácia baníckych diel a lomov,
- zriaďovanie a prevádzka odvalov, výsypiek a odkališť,
- dobývanie ložísk nevyhradených nerastov povrchovým spôsobom.

Základný kapitál: 5.000.000,- Kč

3.1 Prezentácia podniku

3.1.1 Od histórie k súčasnosti

Spoločnosť VS - Invest a. s. vznikla v máji roku 1996 rozpadom spoločnosti Vítkovické stavby a. s. Pôvodnými zakladateľmi boli Ing. Přemysl Kovář (výkonný riaditeľ a predseda predstavenstva), Ing. Vilibald Rimmel (výrobný námestník), Ing. František Pospíšil (ekonomický námestník) a Ing. Jan Rubý (technický námestník). Postupne sa nakúpili potrebné dopravné prostriedky ako autá, bagre, malá a stredná mechanizácia. Spoločnosť sa taktiež stala vlastníkom administratívnej budovy na ulici Rudná 30a vrátane skladových priestorov a buniek v areáli podniku Arcelor Mittal Ostrava, a. s. (pôvodne Nová Huť, a. s.).

Od roku 1997 vlastní 70 % akcií spoločnosti firma Pozemné stavitel'stvo Zlín, a. s., spoločnosť však naďalej vystupuje ako samostatne hospodáriaca jednotka. [8]

Hlavná stavebná činnosť bola spočiatku realizovaná pre spoločnosť Nová Huť, a.s. Po ukončení týchto zákaziek sa spoločnosť začala premiestňovať aj na iné stavby v okolí Ostravy, Karvinej a na Morave. Medzi najvýznamnejších zadávateľov stavieb patrili najmä: IFC Kaiser Netherlands b.v., MCHZ a.s., Heyes Lemmerz Autokola a Alukola, LICHTGITTER CZ s.r.o., SEMPERFLEX OPTIMIT a.s., Odry, Štěrkovny s.r.o, EBH HAUS s.r.o, BYTOSTAV Poruba a.s., atd.

Od roku 2002 je spoločnosť členom Zväzu podnikateľov v stavebníctve v Českej Republike (SPS). Tento zväz je záujmovým združením podnikateľských subjektov v oblasti stavebníctva a v súčasnosti má 1181 členov. Jeho poslaním je obhajovať záujmy svojich členov a odvetvia s cieľom zlepšovať podmienky pre podnikanie a ekonomické prostredie, rozširovať stavebný trh, zlepšovať legislatívu a najmä poskytovať včasné informácie o smeroch ďalšieho vývoja v investovaní

tak, aby mohli členské firmy včasne reagovať vo svojich podnikateľských zámeroch. [8]

V roku 2006 prešla spoločnosť značnými organizačnými zmenami odchodom Ing. Kováře. Výkonným riaditeľom sa stal Ing. Daniel Rimmel, do funkcie predsedu predstavenstva a zároveň výrobného námestníka nastúpil Ing. Vilibald Rimmel a za obchodne – technického námestníka bol menovaný Ing. Arnošt Ryba. [8]

V súčasnosti firma realizuje nasledujúce stavby:

- rekonštrukcia bytového domu (Ostrava – Michalkovice),
- rozširovanie nákupného centra (Karviná),
- výstavba penziónu Arcimpex (Frýdek – Místek),
- výstavba rodinného domu (Těškovice),
- príprava výstavby bytových priestorov (Kroměříž).

Spoločnosť chce v roku 2009 investovať peňažné prostriedky na nákup špecializovaného vozidla MAN-HR s vymeniteľnými kontajnermi (na odvoz sutín, polosuchého a suchého betónu..). Ostatná drobná mechanizácia a náradie sa bude postupne dokupovať podľa potrieb a charakteru realizovaných stavieb.

Ďalšie významnejšie investície však neplánuje, keďže sa z dôvodu práve prevládajúcej finančnej krízy musí snažiť o maximálnu úspornosť v hospodárení.

3.1.2 Zameranie firmy

1. Realizácia stavieb vrátane ich zmien a údržbových prác

- stavby na kľúč,
- občianska a bytová výstavba vrátane strešných stavieb,
- inžinierske siate, ekologické stavby,
- rekonštrukcia a modernizácia stavieb.

2. Špeciálne technológie

- monolitické konštrukcie,
- systémové bednenie (PASCHAL, DOKA),
- realizácia bezprašných podláh s vysokou odolnosťou proti obrúseniu, vhodných do priemyselných i potravinárskych prevádzok,

- montáž prefa,
- sadrokartónové konštrukcie.

3. Inžinierska a investičná činnosť

4. Projektová činnosť vo výstavbe

3.1.3 Management kvality

Spoločnosť VS – Invest, a. s. vlastní certifikáty:

- č. QMS-255-207 Predmet certifikácie systému managementu akosti – kritériálna norma ČSN EN 9001:2001 (s vylúčením článku 7.3),
- č. BOZ-001-2005 Predmet certifikácie systému managementu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – špecifikácia: OHSAS 18001:1999,
- č. EMS-049-2005 Predmet certifikácie systému enviromentálneho managementu – kritériálna norma: ČSN EN ISO 14001:2005.

Získaním týchto certifikátov, uvedených v prílohe č. 1 dokazuje ich držiteľ nezávislým orgánom overenú a potvrdenú schopnosť systematického a efektívneho zabezpečovania danej oblasti a prehlbuje tým svoju dôveryhodnosť voči obchodným partnerom a svojmu okoliu.

3.1.4 Organizačná štruktúra, personálne usporiadanie

Organizácia podniku a jej personálne usporiadanie je dôležitou súčasťou stability podniku. Ako je vidieť v nižšie uvedenej schéme, v organizačnej štruktúre sú zložky usporiadané do štyroch stredísk.

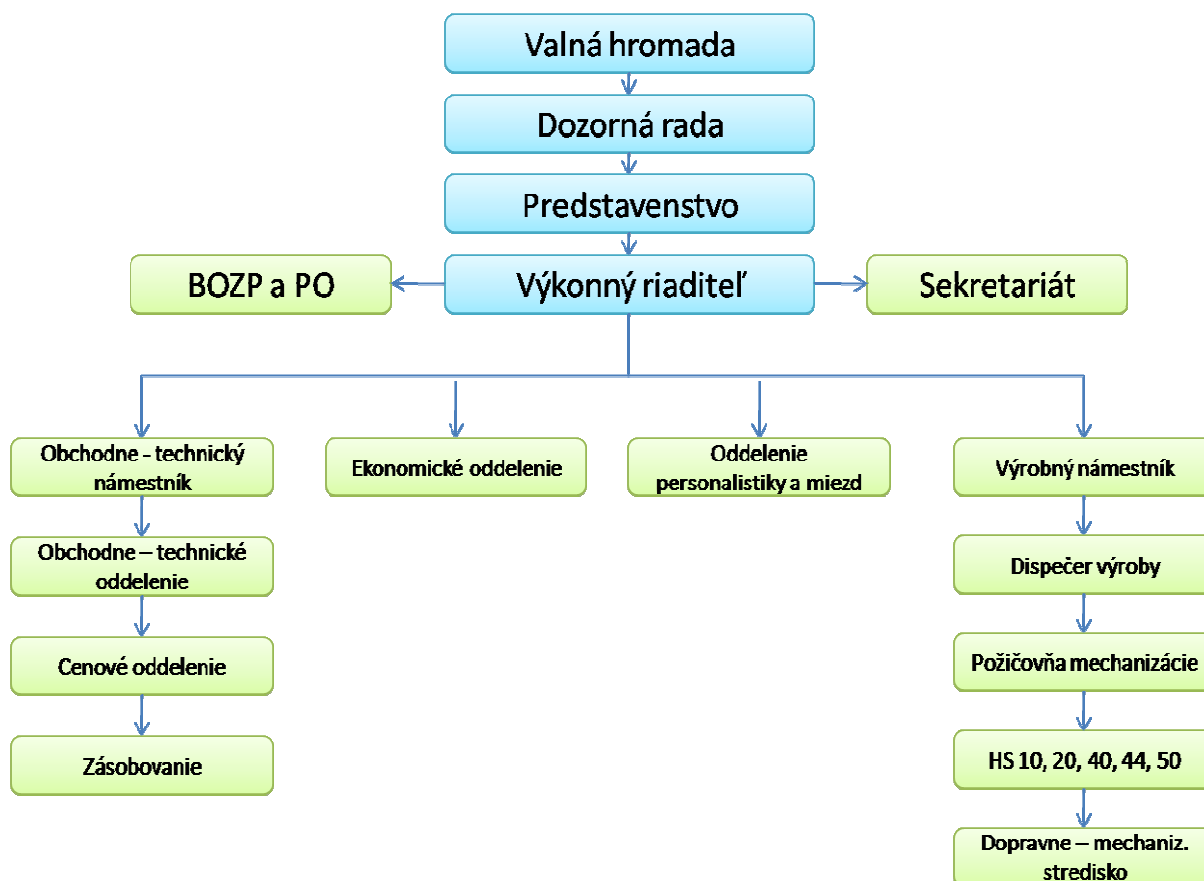


Schéma 3.1 Organizačná štruktúra [Zdroj: vlastné spracovanie]

Výkonný riaditeľ je hlavnou osobnosťou v riadení spoločnosti. Uskutočňuje všetky rozhodnutia, rieši všetky organizačné problémy, stará sa o oblasť marketingu, zaisťuje zákazky, doplňuje normy a je tvorivou osobou v spoločnosti. Druhý jednatel' riadi výrobný závod, zaisťuje riadny chod výroby a dohliada na hospodárenie jednotlivých stredísk výroby (HS 10, 20, 40, 44, 50), do strategického vývoja ani do bežných organizačných záležitostí v podstate nezasahuje. V tejto spoločnosti je teda manažérsky tím nahradený jedinou osobou.

Výhodou tejto riadiacej štruktúry je rýchlosť, s akou je možné uskutočňovať nápady a myšlienky výkonného riaditeľa. V súčasnej situácii (tzn. v období

pretrvávajúcej globálnej finančnej krízy), kedy je výkonný riaditeľ už maximálne vyťažený súčasnými administratívnymi a organizačnými problémami, nie je možné bez zmeny riadiacej štruktúry uvažovať o rozšírení a rastu spoločnosti.

Úlohou výkonného riaditeľa teda musí byť vytvoriť tím spolupracovníkov a delegovať na tento tím časť svojich právomocí a povinností. Úspech ďalšieho rozvoja spoločnosti je závislý na zostavení správneho tímu vedúcich pracovníkov, na kvalite ich motivácie a na schopnosti ich udržania.

V spoločnosti v súčasnej dobe zamestnáva 88 zamestnancov, z toho 22 technicko-hospodárskych pracovníkov a 66 profesných pracovníkov. Konečný počet zamestnancov sa mení, keďže firma zamestnáva podľa potrieb a charakteru stavieb i brigádnikov alebo pracovníkov na kratší pracovný pomer. [8]

4 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

4.1 Analýza makrookolía

4.1.1 STEP analýza

Najpoužívanejšou metódou pre analýzu makroprostredia je tzv. STEP analýza. Táto analýza rozdeľuje jeho vplyvy do štyroch základných skupín: ekonomické, spoločenské, technologické a politicko – právne.

Cieľom STEP analýzy nie je vypracovať vyčerpávajúci zoznam vplyvov pôsobiacich na podnik, ale dôležité je odlíšiť len tie faktory, ktoré sú pre podnik rozhodujúce.

Sociálne faktory

Spoločnosť VS – Invest a. s., prevádzkuje svoju stavebnú produkciu prevažne na území Ostravy a okolia. Najdôležitejšími faktormi, ktoré ovplyvňujú stavebnú produkciu je mobilita obyvateľstva a jeho prístup k práci, miera vzdelania, vekové zloženie a životný štýl.

Mobilita a životný štýl obyvateľstva

V poslednom desaťročí bol zaznamenaný trend sťahovania obyvateľov z väčších miest na vidiek. Avšak ľudia na vidieku nepracujú, ale dochádzajú za prácou do väčších miest, kde je menšia miera nezamestnanosti a teda väčšia šanca získať odpovedajúcu prácu. Medzi mladými ľuďmi je malá väzba na región, po zakončení štúdia ostávajú vo väčšom meste – nemajú motiváciu sa vracať, či už z dôvodu nedostatku pracovných príležitostí, nízkej platovej úrovni alebo nemožnosti bývania.

Oblasť Ostravska sa stala v krátkom úseku dejín strediskom nebývalého priemyselného rozmachu, ktorý súvisí s nastolením moderného spôsobu života. Dnes je Ostravsko oblasťou s negatívnym migračným saldom a intenzívne si hľadá cestu k možnostiam rozvoja, ktorý ponúka post – industriálna ekonomika. Intenzívna mobilita obyvateľstva neovplyvnila len dynamický rozvoj regiónu a jeho zaľudnenia, ale taktiež dlhodobo zmenila demografický charakter tunajšej populácie. Tým, že do oblasti migrovali predovšetkým mladí ľudia v produktívnom veku, došlo k výraznému omladeniu populácie na tomto území. V dlhodobom

vývoji mal tento proces taktiež vplyv na národnostnú štruktúru, zvýšenie pôrodnosti a manželstiev.

Vzdelanie

Základnou podmienkou rozvoja stavebníctva a jeho konkurencieschopnosti je dostatok kvalifikovaných zamestnancov. Problém výkonnej a kvalitatívnej kapacity stavebníctva je závislý nie len na celkovom množstve pracovníkov, ale i na ich profesnej štruktúre a motivácii. V súčasnej dobe sa pripravuje na výkon povolania v stavebníctve vo všetkých ročníkoch cca 12 000 – 13 000 žiakov, tj. o viac než polovicu menej ako pred dvanástimi rokmi. V stavebníctve ročne odchádza cez 10 000 pracovníkov mimo odvetvie z titulu zdravotného stavu a odchodu do dôchodku. Na ich miesto môže z učilíšť prísť ročne len cca 3 000 – 4 000 vyučených. Podľa dostupných informácií chýba v stavebníctve cca 5 000 pracovníkov rôznych odborných profesií nutných pre plynulú stavebnú výstavbu.

Jednou z fakúlt Vysokej školy báňskej – Technickej univerzity, ktorá sa nachádza v meste Ostrava, je Stavebná fakulta. Tá v rámci svojho portfólia bakalárskeho štúdia ponúka nasledujúce študijné obory: Architektúra a stavitel'stvo, Mestské stavitel'stvo a inžinierstvo, Správa majetku a prevádzka budov, Stavebné hmoty a diagnostika stavieb, Geotechnika, Dopravné stavby, Dopravné inžinierstvo, Prostredie stavieb, Príprava a realizácia stavieb. [<http://www.fast.vsb.cz/oblasti/studium-a-vyuka/studijni-obory/bakalarske-studium>]

Vekové zloženie

Zamestnanci v stavebníctve postupne starnú. Je to spôsobené najmä nezáujmom stavebníckeho remesla a náročnosťou práce. Z tabuľky č. 4.1 môžeme vidieť, že najviac zamestnancov v stavebníctve je v rozmedzí veku od 25 – 65 rokov, pričom najväčšiu vekovú skupinu predstavuje rozmedzie 35 – 44 rokov.

Veková skupina	Muži (tis.)	Ženy (tis.)	Celkom (tis.)	Celkom (%)
do 24 rokov	19	2,4	21,4	11,5
25 - 34 rokov	27,9	4,1	32	17,2
35 - 44 rokov	31,7	4,6	36,1	19,5
45 - 54 rokov	29,5	4,5	34	18,3
55 - 64 rokov	24,1	5,5	29,6	16
65 viac rokov	15,4	3,5	18,9	10,2
nezistený vek	12,3	1,3	13,6	7,3

Tabuľka 4.1 Vekové zloženie zamestnancov stavebníctva [Zdroj: vlastné spracovanie podľa podkladov ČSÚ]

Technicko – technologické faktory

Stavebná technika významným spôsobom ovplyvňuje produktivitu práce, ekonomiku výroby a konkurencieschopnosť podniku. Obnova techniky sa dnes často prelína so zavádzaním nových, modernejších technologických postupov, nových strojov a technológií do výroby. Vývoj techniky pre oblasť stavebníctva je pomerne rýchly. Prichádzajú nové spoľahlivejšie stroje a mechanické prostriedky, ktoré plnia požiadavky kladené na ekológiu a vykazujú nižšie prevádzkové náklady vďaka vyššiemu výkonu. V Českej republike sa pravidelne uskutočňujú veľtrhy s účasťou českých i zahraničných odborníkov, kde sa najnovšie modely predstavujú. Taktiež tu pôsobia rôzne organizácie a zväzy, ktoré sa venujú vedecko – výskumnej a vývojovej činnosti v oblasti stavebnej techniky, technológie a materiálov.

Z tabuľky č. 4.2 je vidieť, že celkové výdaje na vedu a výskum činili v roku 2007 34 647 997 tisíc Kč. Z 0,96 % sa na nich podieľali výdaje smerované do stavebníctva a z 27,2 % výdaje do automobilového priemyslu, pod ktorý sa radí aj výroba stavebných áut, strojov a mechanizácií. Medziročný rast v odvetví automobilového priemyslu činil 895 064 tisíc Kč, čo je cca 10,5 %. V oblasti stavebníctva však došlo k poklesu výdajov na vedu a výskum o 16 546 tisíc Kč, čo je zhruba 4,8 %.

Názov odvetví (OKEČ)	2006	2007
Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov	97 695	115 586
Tažba nerastných surovín	60 631	65 089
Spracovateľský priemysel celkom	21 951 938	20 511 550
- z toho automobilový priemysel a výroba ostat. dopr. prostr.	8 527 181	9 422 245
Výroba a rozvod elektriny, plynu a vody	51 838	69 736
Stavebníctvo	347 762	331 216
Obchod, ubytovanie a stravovanie	570 324	762 724
Doprava, skladovanie a spoje	377 842	465 163
Peňažníctvo a poisťovníctvo	916 188	1 760 207
Podnikové služby	8 048 260	9 940 445
Zdravotná a sociálna starostlivosť	414 033	449 796
Verejné, sociálne a osobné služby	186 778	176 485
Celkom	33 023 287	34 647 997

Tabuľka 4.2 Výdaje na vedu a výskum za roky 2006 a 2007 [Zdroj: vlastné spracovanie podľa podkladov ČSÚ]

V roku 2008 schválilo zastupiteľstvo mesta Ostravy projekt s názvom Integrovaný plán rozvoja mesta Ostrava – magnet regiónu (IPRM). Medzi špecifické ciele tohto projektu patrí: rozšírenie a rekonštrukcia dopravnej

infraštruktúry, zmena vzdelanostnej štruktúry obyvateľov vrátane podpory výskumu a inovácií, zlepšenie kvality životného prostredia a zvýšenie a rozšírenie kvality občianskej vybavenosti a rozvoj cestovného ruchu. Prostredníctvom tohto plánu chce mesto riešiť zónu ako územie s vysokým potenciálnym rastom, konkrétne sa jedná o centrum mesta a jeho okolia, ktoré by sa malo stať dôstojným a príťažlivým centrom tretieho najväčšieho mesta v ČR. [<http://www.developers-to-region.cz/realitni-forum//clanek/1256-integrovaný-plan-rozvoje-mesta-ostrava---magnet-regionu->]

Účinný nástroj rozvoja podnikania a zamestnanosti v oblasti vyspelých technológií predstavujú vedecko – technologické parky. Množstvo úspešných zahraničných projektov sa stalo inšpiráciou a na území mesta Ostrava vznikol Vedecko – technologický park Ostrava, a. s. Poslaním spoločnosti je vybudovať a prevádzkovať vedecko – technologický park, ktorý poskytne priestor pre komerčne orientovaný vedecký a technický výskum, priemyslové osvojovanie výsledkov výskumu, inovácie výrobkov a rozvoj podnikania. Jej úlohou je taktiež vyššie uvedené konkrétne výstupy maximalizovať a všestranne podporovať podniky či jednotlivcov v oblasti výskumu a vývoja. Hlavným cieľom je vybudovať v rámci regiónu, v kooperácii s univerzitami a vedecko–výskumnými inštitúciami vrcholové pracovisko slúžiace ku koordinácii vedeckého a technologického výskumu a transferu pokročilých technológií. Súčasne potom využiť vedecko – technologický park ako prostriedok komercializácie výsledkov vedeckého výskumu na univerzitách.

V roku 2005 začala Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava budovať významnú inovačnú a výskumno-vývojovú infraštruktúru prostredníctvom zriadeného Centra pokročilých inovačných technológií („CPIT“). CPIT pripravilo úspešné projekty do štrukturálnych fondov EU na výstavbu budovy a rozjazd aktivít Podnikateľského inkubátoru VŠB-TU Ostrava („PI“) a regionálneho centra transferu technológií („RCTT“). PI a RC svojou činnosťou rozširujú výskumné a vývojové aktivity VŠB-TUO smerom k podpore a realizácii inovácií podnikateľským spôsobom. PI je prostredie určené pre inovatívnu spoločnosť a projekty, ktoré majú pre prijatie do PI a za predbežne stanovených podmienok možnosť využívať zvýhodnené nájomné a služby z ponuky PI. Cieľom PI a RCTT je vybudovať komplexnú infraštruktúru pre podporu inovatívneho podnikania

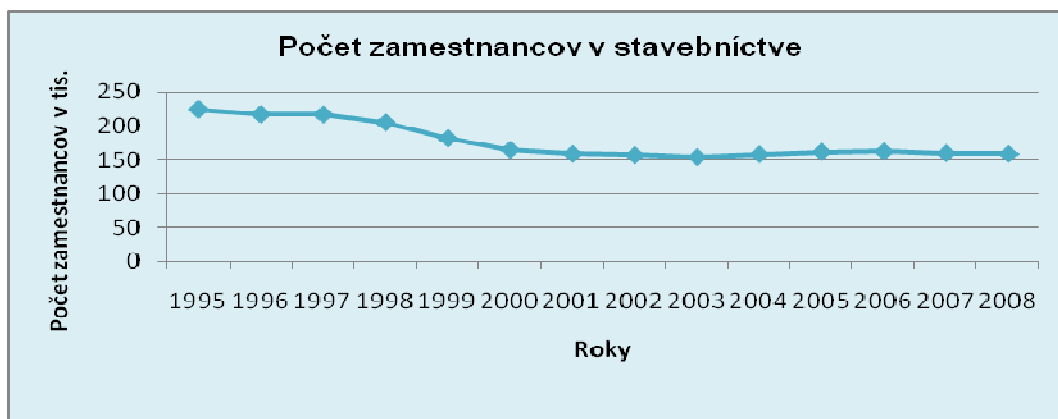
v regióne Moravskoslezsko a stať sa predným poskytovateľom podpory začínajúcim inovatívnym firmám v rámci Českej republiky.

V Moravskoslezskom kraji sú najvýznamnejšie priemyselné sektory organizované v klastroch, čo dáva kraju nový profil a výrazne zjednodušuje prístup investorov k jednotlivým subdodávateľom. Región je v tomto ohľade lídrom medzi kraji v Českej republike. Jedným z klastrov pôsobiach na území Moravskoslezského kraja je i Stavební klastr. Je zameraný na oblasť renovácie domov postavených panelovou technológiou s cieľom urýchliť a zefektívniť regeneráciu panelovej výstavby v Moravskoslezskom kraji.

Ekonomické faktory

Zamestnanosť a mzda v stavebníctve

Dôležitým ekonomickým faktorom, ktorý vplýva na vývoj podniku VS – Invest, a. s. je počet ľudí pracujúcich v stavebníctve a ich priemerná nominálna mzda. V roku 2008 sa priemerný evidenčný počet zamestnancov pracujúcich v stavebných podnikoch s 20 a viac zamestnancami medziročne znížil o 0,67 % a činil 158,5 tis. osôb. Z nižšie uvedeného grafu vyplýva, že v rokoch 1995 –2008 má zamestnanosť v stavebníctve prevažne klesajúcu tendenciu. Je to spôsobené najmä tým, že tento obor sa charakterom práce, použitými technológiami, meniacimi sa podmienkami miesta a druhu stavieb výrazne odlišuje od iných výrobných odvetví. V celej rade aspektov nie je porovnateľné so žiadnou inou priemyselnou činnosťou, stále značne závisí na odbornej a náročnej manuálnej práci. Ďalším dôvodom je aj meniaci sa štruktúra hospodárstva, kedy na dôležitosti naberá terciárny sektor.



Graf 4.1 Počet zamestnancov v stavebníctve [Zdroj: vlastné spracovanie podľa podkladov ČSÚ]

V roku 2008 dosiahla priemerná nominálna mesačná mzda v stavebných podnikoch s 20 a viac zamestnancami výšku 24 448 Kč a medziročne vzrástla o 11,6 %. Priemerná hodinová mzda zamestnancov bola 166 Kč, čo predstavuje medziročný nárast o 10,9 %. [www.czso.cz/ csu/ 2008 edicniplan. nsf/t/ 6D002CF518 /\$File/8201081209.xls]

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
priem. mesačná mzda	15843	16982	18125	18923	20304	21914	24448

Tabuľka 4.3 Priemerná mesačná mzda v stavebníctve [Zdroj: vlastné spracovanie podľa podkladov ČSÚ]

HDP

Súhrne za celý rok 2008 hrubý domáci produkt vzrástol v porovnaní s rokom 2007 reálne o 3,5 % pri náraste zamestnanosti v priemere o 1,7 %. Tento nárast teda bol zhruba rovnakou mierou zaistiťovaný rastom produktivity práce i zamestnanosti. Výrazné medziročné spomalenie rastu a medzištvrtročný pokles reálneho HDP za posledný minuloročný štvrtrok bolo ovplyvnený niekoľkými okolnosťami:

ČR sa už zhruba od polovice roku 2007 nachádza v zostupnej fáze hospodárskeho cyklu, čo sa v prvých štvrtrokoch 2008 prejavilo relatívne plytkým, avšak pokračujúcim spomaľovaním rastu HDP.

Globálna finančná kríza síce ČR v zásade nezasiahla, vyvolala však v celosvetovom meradle nezanedbateľný pokles dopytu po tovaroch a službách. Pre výrazne exportne orientovanú českú ekonomiku z toho vyplývajú podstatné odbytové problémy, umocnené navyše opatrnejším prístupom komerčných bánk k poskytovaní úverových produktov podnikateľskej sfére i obyvateľstvu. [http://www.finance.cz/ekonomika/hdp/vyvoj/]

	1. štvrtrok	2. štvrtrok	3. štvrtrok	4. štvrtrok
rok 2007 (% y/y)	6,8	6,3	6,3	6,3
rok 2008 (% y/y)	5,3	4,6	4,7	1

Tabuľka 4.4 Štvrtročný vývoj HDP v rokoch 2007 a 2008 [Zdroj: vlastné spracovanie podľa podkladov ČSÚ]

A ako vplýva stavebníctvo na HDP? Stavebná produkcia zahŕňa budovy a infraštruktúru (napríklad diaľnice). Stavebné práce stimulujú HDP a vytvárajú

základ pre možný budúci ekonomický rast. Nové továrne, diaľnice, letiská a podobne sa totiž po svojom dokončení stanú zdrojom ďalšieho rastu produkcie a blahobytu. Stavebníctvo je preto významným indikátorom celkového stavu hospodárstva a jeho ďalšieho vývoja. Príspevok odvetvia k tvorbe HDP ročne predstavuje cca 6 – 9 %.

Inflácia

Ďalším ekonomickým ukazovateľom, ktorý vplýva na stavebníctvo je inflácia. Ceny priemyselných výrobcov rastú rýchlejšie, čo sa podľa ekonómov premietne i do spotrebiteľských cien. V roku 2008 došlo k medzimesačnému zvýšeniu cien o 0,3 %.

Taktiež vývoj cien v stavebníctve má dlhodobý progresívny charakter. Ceny stavebných prác medziročne predražili o 4,5 % (v roku 2007 o 3,9 %). Stavebný materiál a výrobky spotrebované v stavebníctve boli drahšie len o 2 % (v roku 2007 o 5,2 %). [<http://www.finance.cz/ekonomika/ceny/cpi/>]

Vývoj českej koruny voči euru

Vývoj českej koruny v poslednej dobe zaznamenáva pozitívne i negatívne výkyvy. V prvej polovici uplynulého roku 2008 koruna posilnila, keď v mesiaci júl prelomila hranicu 23,0 CZK/EUR. Avšak počas prvých mesiacoch roku 2009 koruna oslabila až nad 29,0 CZK/EUR. Ďalší pohyb koruny zaujíma nielen investorov a podnikateľov, ktorým sa v portfóliu objavujú cenné papiere nakupované v eurách, ale takmer každého obyvateľa.

Predvídať niečo v ekonomike a na finančných trhoch je veľmi zložité. Odborníci však predpovedajú, že v poslednom štvrtroku by sa ekonomika mohla spamätať a s ňou i kurz koruny. Na konci roku 2009 by koruna voči euru mohla byť pod hranicou 25 CZK/EUR a posilňujúci trend by mal pokračovať. [<http://www.finance.cz/zpravy/finance/209947/>]

Politicko – právne faktory

Právnická osoba, ktorá má sídlo podnikania na území ČR sa musí riadiť príslušnou legislatívou. Každý podnikateľ sa musí podriaďovať svoje podnikanie Obchodným zákonníkom, Občianskym zákonníkom, Zákonníkom práce, Zákonom o daniach z príjmu, Zákonom o DPH, prípadne ďalšími zákonmi s ohľadom na

charakter svojej podnikateľskej činnosti (napr. pre odvetvie stavebníctva - Stavebný zákon).

Daňová politika

Priamy vplyv na hospodárenie podnikov majú zmeny v daňových zákonoch, ktoré výrazne ovplyvňujú chovanie firiem. Napríklad zrušenie reinvestičného odpočtu v roku 2004 viedlo ku zvýšeniu záujmu o nákup majetku v decembri roku 2004. Taktiež ohlasovaná zmena odpisovej sadzby a dĺžka doby odpisovania sa priamo prejavuje na chovaní zákazníka. Do značnej miery mala na dopyt po leasingu v minulom roku vplyv i zmena daňového zákona, ktorá vstúpila v platnosť k 1. 1. 2008. Zásadným spôsobom sa vďaka tejto reforme zmenila daňová uznateľnosť leasingových splátok.

Vstup ČR do EU

Stavebníctvo dosiahlo v prvom roku po vstupe ČR do EU mimoriadne dobrých výsledkov – stavebná produkcia vzrástla o 9,7 %. Zdrojom rastu bola zvýšená investičná aktivita ovplyvnená hospodárskou politikou štátu (rozsahom štátnych zákaziek najmä v oblasti dopravnej infraštruktúry) a rozvojom bytovej výstavby. So vstupom do EU úzko súvisí príliv priamych zahraničných investícií a realizácia projektov zahraničných investorov (napr. výstavba priemyselných, obchodných a ďalších objektov).

Vstup ČR do Európskej únie však vytvára pre české stavebníctvo oveľa náročnejšie podmienky pri osvojovaní si všetkých pravidiel európskeho stavebného trhu a výsledky tohto odvetvia musia byť dosahované v podmienkach rastúcej konkurencie na európskom stavebnom trhu.

Vstupom do Európskej únie sa taktiež otvorila príležitosť čerpania dotácií z Európskeho fondu. Pre oblasť stavebníctva je to najmä štrukturálny fond Operačný program Podnikanie a inovácie („OPPI“) pre časové obdobie 2007 – 2013. Tento program je zameraný na: zvýšenie konkurencieschopnosti sektoru priemyslu a podnikania, udržanie príťažlivosti ČR a jej regiónov a miest pre investorov, podporu inovácií, urýchlené zavádzanie výsledkov výskumu a vývoja do výrobnnej sféry (a to najmä stimuláciou dopytu po výsledkoch výskumu a vývoja), na komercializáciu výsledkov výskumu a vývoja, na podporu podnikateľského ducha a rast hospodárstva založeného na znalostiach pomocou kapacít pre zavádzanie nových technológií a inovovaných výrobkov, vrátane

nových informačných a komunikačných technológií.[[http:// www.mpo .cz/dokument 12175 . html](http://www.mpo.cz/dokument/12175.html)]

Zhrnutie STEP analýzy

Na stavebný podnik VS – Invest, a. s. pôsobí mnoho vplyvov z jeho makrookolie. Zo sociálnych faktorov je to najmä mobilita obyvateľstva, jeho prístup k práci, miera vzdelania, vekové zloženie a životný štýl. Z hľadiska mobility a životného štýlu obyvateľstva môžeme zaznamenať priaznivý vývoj pre sledovaný podnik. I napriek tomu, že je trend v sťahovaní na vidiek, za prácou však väčšina obyvateľstva dochádza do väčších miest. Súčasne sa však znižuje počet kvalifikovaných pracovníkov v oblasti stavebníctva, najmä kvôli náročnosti práce v tomto obore. Väčšina stávajúcich pracovníkov v stavebníctve je vo vyššom veku. V Ostrave pôsobí VŠB – TUO, ktorá v rámci svojho portfólia ponúka i štúdium na Stavebnej fakulte.

Taktiež technologické faktory a prístup štátu k otázke vedy a výskumu ovplyvňuje podnik VS – Invest a. s. Nové technológie a zdokonaľovanie stavebnej techniky redukujú nutnosť manuálnej práce, zvyšujú produktivitu a zlepšujú ekonomiku výroby. Veľký vplyv v tejto oblasti má aj stupeň rozvoja infraštruktúry, ktorá je v meste Ostrava na dobrej úrovni a v budúcnosti očakáva ďalší pokrok. Pozitívny vplyv v tejto oblasti má najmä existencia organizácií, ktoré sa zaoberajú vedou a výskumom (VTPO, a. s., CPIT VŠB – TUO) a existencia Stavebného klastru.

Z ekonomických faktorov vplýva na VS – Invest, a. s. zamestnanosť v obore vrátane vývoja mzdových podmienok. Zo STEP analýzy vyplýva, že počet zamestnancov v stavebníctve má už dlhšie obdobie klesajúcu tendenciu. Je to spôsobené už vyššie spomenutým poklesom atraktivity tohto odvetvia. Naopak dlhodobu stúpajúcu tendenciu má vývoj priemernej mzdy v tomto odvetví. Taktiež inflácia pôsobí na výšku cien stavebných materiálov a služieb. Keďže pod jej vplyvom ceny týchto komodít stúpajú, stúpa i hodnota samotných stavieb a stavebných prác. Stavebníctvo je taktiež dôležitým indikátorom celkového stavu hospodárstva a jeho ďalšieho vývoja.

VS – Invest, a. s. ako stavebný podnik musí podriaďovať svoje podnikanie právnej legislatíve, zákonom a normám platným na území Českej republiky. Táto legislatíva bola vstupom do Európskej únie upravená vzhľadom na podmienky

európskeho trhu. Vstupom do Európskej únie sa podnikanie v stavebníctve stalo náročnejším, avšak otvorila sa možnosť vstupu podnikov na európsky trh. Taktiež vznikla možnosť čerpania dotácií zo štrukturálnych fondov EU.

4.2 Analýza mezzoprostredia

4.2.1 Porterova analýza

Na analýzu mezzoprostredia podniku je vhodné použiť Porterovu analýzu piatich konkurenčných síl. Spoločné pôsobenie týchto faktorov totiž rozhoduje o schopnosti podniku obstať v danom odvetví.

Zákazníci

Stavebný trh sa značne líši od trhu klasických komerčných produktov. Zatiaľ čo komerčný produkt je v podstate vyrábaný pre anonymného zákazníka, drvivá väčšina stavebných zákaziek je vyrábaná pre zákazníka konkrétneho, ktorého požiadavky, vlastnosti a preferencie sú presne známe. Tento zákazník je prítomný pri zrode stavebného diela už od samého začiatku, od prvého zámeru a štúdií projektu, stavebnému povoleniu až po vlastnú realizáciu a kolaudáciu. Zákazník, spolupráca s ním a jeho požiadavky na výrobok (stavebné dielo) hrajú v stavebníctve významnejšiu rolu ako v odvetviach s klasickými produktmi. Finančná náročnosť stavebného diela je vysoká a zákazník ho „kupuje“ len raz alebo niekoľkokrát za život. Zdrojom zákaziek spoločnosti VS – Invest, a. s., sú súkromné, verejné i štátne zákazky.

Súkromné zákazky zadávajú fyzické i právnické osoby, ktoré chcú realizovať výstavbu pre vlastné potreby, alebo pre potreby svojho podnikania. Medzi tieto zákazky radíme napríklad výstavbu rodinných domov, skladovacích a výrobných objektov, penziónov a podobne.

Verejné zákazky sa realizujú na základe verejne vypísanej súťaže, do ktorej sa môže prihlásiť niekoľko stavebných firiem. Na základe ich zhodnotenia si investor vyberie tú najvhodnejšiu. Zaraďujeme tu výstavbu stavebných hál, výrobných a priemyselných objektov, nákupných stredísk. Firma VS – Invest, a. s., realizovala doposiaľ verejné zákazky pre: ArcelorMittal Ostrava a. s., Semperflex-Optimit s. r. o., Lichtgitter CZ s. r. o., Lidl Česká republika v. o. s.,

Arcimpex s. r.o., Zinkovna Ostrava a. s., Osram Česká republika s. r. o., Befra Electronic, s. r. o.

Štátne zákazky sa taktiež ako zákazky verejné vyhlasujú prostredníctvom hospodárskej súťaže, ich zadávateľom je však samotný štát, prípadne príslušný magistrát mesta či Krajský úrad. Väčšinou ide o výstavbu alebo rekonštrukciu bytových domov.

Medzi hlavné priority zákazníkov patrí nie len cena, ale najmä kvalita prevedených prác, dodržanie projektovej dokumentácie, dodržanie zmluvných termínov (prípadne možnosť skrátenia týchto termínov), možné úspory.

Potenciálne noví konkurenti

Hrozba vstupu nových konkurenčných stavebných firiem je z krátkodobého hľadiska pre VS – Invest, a. s., v tomto odvetví nízka. Existuje totiž mnoho prekážok vstupu do odvetvia, medzi ktoré patrí najmä kapitálová a administratívna náročnosť, nutnosť disponovať kvalifikovanými zamestnancami, získanie certifikácií a rôznych zákonom stanovených povolení a osvedčení.

Ďalším faktorom, ktorý znižuje vstup nového konkurenta je známosť, dlhodobá história a dobré meno už existujúceho a kvalitného stavebného podniku a s tým spojené jeho dlhodobé vzťahy s jeho okolím.

V dôsledku práve pretrvávajúcej hospodárskej krízy je obrovský boj stavebných podnikov o zákazky. Preto skôr hrozí zánik už stávajúcich podnikoch ako vznik nových.

Dodávatelia

V súčasnej dobe je veľmi široká ponuka dodávateľov ponúkajúcich stavebný, hutný i plastový materiál a výrobky, potrebné k stavebnej výrobe. Vplyvom tohto širokého spektra dodávateľov sú podniku VS – Invest, a. s., poskytované množstevné zľavy, čo znižuje náklady na jednotlivé položky materiálu a výrobkov.

Základnými dodávateľmi podniku VS – Invest, a. s. sú:

- Ing. Gerhard Kubný – STAVEBNINY JANÍK, Ostrava – Přívoz,
 - dodávky stavebného materiálu (tehly, tvárnice, cement, dlažby)
- FERRAM, a. s., Ostrava – Kunčice,
 - dodávky tehál, tvárnic, omietok, malty, lepidiel

- Libor Václavík – LIBROS, Ostrava – Přívoz,
 - dodávky zámkových dlažieb, reziva (hranoly, dosky), zaistovanie dopravy (zapožičiavanie mechanizmov ako sú bagre, žeriavy, autá) a ostatného spotrebného materiálu (ručné elektrické náradie, hutný materiál, železiarstvo)
- Ferrona, a. s., Ostrava,
 - dodávky spojovacieho materiálu, kotviaceho a ručného náradia, valcových profilov a zaistovanie dopravy
- Lekos, s. r. o., Ostrava – Muglinov,
 - dodávky tehál, zámkovej dlažby, tvárnic, omietkových zmesí, sadrokartónu
- Doka, s. r. o., Ostrava – Přívoz,
 - dodávky bedniaceho materiálu (Paschal, Doka), nosníkov, stropných bedniacich dielcov, zapožičiavanie pozinkovaného stavebného lešenia.
- JoTa, s. r. o., Ostrava – Přívoz,
 - zapožičiavanie stavebných mechanizmov (bagre, autá, cestné valce)
- TCHAS, s. r. o., Ostrava,
 - vzájomná výpomoc pri vypožičiavaní stavebných mechanizmov
- Ing. František Špicar – autotransport, Ostrava – Hrabůvka,
 - vypožičiavanie autožeriavov (do 20 ton)
- Autojeřáby Malina, Ostrava,
 - vypožičiavanie autožeriavov (od 20 do 200 ton)
- Hilti Česká republika, s. r. o., Ostrava,
 - dodávky ručného elektrického náradia, kotviacej techniky
- Českomoravský betón, a. s., Ostrava – Vítkovice,
 - dodávky betónových zmesí
- Technoma, s. r. o., Ostrava,
 - dodávky plastového a betónového potrubia pre výstavbu kanalizačných sietí
- INDEX CZ, s. r. o., Ostrava – Svinov,
 - dodávky zvárackej techniky a zvaracieho materiálu (elektrody..)
- FEP, a. s., Pila Jablunkov,
 - dodávky reziva (hranoly, dosky..)

- LINDE – TECHNOPLYN, a. s., Ostrava – Kunčice,
- dodávky technického plynu (CO₂, kyslík, argón..)
- OZO Ostrava, s. r. o., Ostrava – Kunčice,
- zabezpečovanie ekologickej likvidácie stavebných materiálov.

Dodávky materiálu sú dodávané prevažne priamo na stavby, čo znižuje náklady. V prípade úplného využitia kapacít na stavbe sa ostatný materiál dodáva na sklad.

Dodávatelia majú mnoho rôznych odberateľov a nie sú tak závislí len na jednom či malom množstve odberateľov. Táto skutočnosť zvyšuje ich vyjednávaciu schopnosť s odberateľom. V Ostrave je však vysoká koncentrácia dodávateľov a tento stav podnecuje a zvyšuje konkurenciu medzi dodávateľmi navzájom, z čoho profitujú odberatelia a teda aj VS – Invest, a. s.

Substitúty

Vzhľadom k špecifickému charakteru stavebnej výroby je hrozba substitútov pre väčšinu stavebných podnikov nevýrazná. Zo strany potenciálnych zákazníkov hrozí snaha o zámenu plánovaného výrobku za iný substitút ojedinele. Dochádza k nej výlučne u infraštruktúrnych projektov veľkého rozsahu (napríklad výstavba rýchlodráhy sa nahradí iným druhom dopravy). Tieto však realizujú veľké podniky, alebo ich združenia, ktoré sú vzhľadom k univerzálnosti a rozsahu produkcie schopné realizovať i tento substitút.

Možný substitút môže predstavovať, v dôsledku snahy o ekologizáciu stavebnej výroby, postupne rozvíjajúca sa výstavba nízkoenergetických a ekologických stavieb. Na ich výstavbu sa používajú stavebné hmoty, ktoré sú ľahko recyklovateľné, šetrné k životnému prostrediu a k spotrebe energií.

Konkurencia v odvetví

Hlavnými konkurentmi podniku VS – Invest, a. s. sú ďalšie stavebné firmy, najmä:

- SKANSKA CS, a. s.,
- TCHAS, s. r. o

Jedná sa prevažne o veľké firmy, ktoré zaisťujú komplexnú dodávku vlastnými silami. Keďže VS – Invest, a. s. patrí svojou veľkosťou medzi malé a stredné firmy,

musí si niektoré remeselnícke práce a dopravu zaistiť u iných firiem, čo v konečnom dôsledku ovplyvňuje cenu i kvalitu prevedených prác.

Ďalšiu konkurenciu pre podnik VS – Invest, a. s. predstavujú:

- ODS – Dopravní stavby Ostrava, a. s.,
- KVAZAR, a. s.,
- Beskydská stavební, a. s.,
- Stavos Stavba, a. s.,
- JoTa, s. r. o.

Stavebné podniky si konkurujú cenou, kvalitou a snažia sa do podvedomia zákazníkov dostať prostredníctvom rôznych reklám. VS – Invest, a. s. sa ako podnik s dlhodobou tradíciou snaží získať zákazníkov najmä slušným a zodpovedným správaním sa na trhu, kvalifikovaným obsadením technických remeselníckych profesií, managementom kvality, prijateľnou cenou a bezpečnosťou pri výstavbe. Od svojich konkurentov sa snaží odlíšiť i tým, že okrem hlavnej stavebnej výroby ponúka i vedľajšie špecializácie ako zatepľovanie budov, sádkrokartónové konštrukcie, zámočnícku výrobu a podobne.

Zhrnutie Porterovej analýzy

Z výsledkov Porterovej analýzy vyplýva, že VS – Invest, a. s. sa špecializuje na súkromné, verejné i štátne zákazky. Zákazníkmi sú teda FO i PO, ktoré chcú realizovať stavebný projekt, ako aj samotný štát.

Taktiež môžeme tvrdiť, že hrozba vstupu nových stavebných firiem je z krátkodobého hľadiska nízka. Existuje totiž množstvo prekážok vstupu, pričom za hlavné môžeme považovať vysokú finančnú i administratívnu náročnosť, taktiež i momentálne pretrvávajúcu globálnu finančnú krízu.

VS – Invest, a. s. zaistuje rôzne druhy potrebného stavebného materiálu u širokého okruhu dodávateľov, ktorí ponúkajú cenové zvýhodnenia i rabaty, čo vedie k zníženiu nákladov.

Z pohľadu substitútov je ohrozenie zámeny pre VS – Invest, a. s. nízke a to najmä vzhľadom na špecifický charakter stavebnej výroby. V oblasti stavebníctva môže k zámene dôjsť najmä u infraštruktúrnych projektov, na ktoré sa však

VS – Invest, a. s. väčšinou nezameriava. Možným substitútom môže byť rozvíjajúca sa výstavba ekologických a nízkoenergetických stavieb.

Hlavnými konkurentmi v odvetví sú podniky SKANSKA CS, a. s. a TCHAS, s. r. o. Tieto stavebné firmy svojou veľkosťou dokážu zaistiť všetky potrebné práce pri stavebnej výrobe vlastnými silami, čo veľkosť a kapacita VS – Invest, a. s. neumožňuje.

4.3 Analýza mikrookolia

4.3.1 SWOT analýza

Veľmi účinným nástrojom na analýzu mikrookolia podniku je SWOT analýza. Podáva informácie o silných a slabých stránkach podniku a pomáha určiť možné príležitosti a hrozby, na ktoré musí byť podnik pripravený.

Na základe podaných informácií od podniku VS – Invest, a. s. boli medzi silné stránky zaradené nasledujúce atribúty:

Silné stránky	Slabé stránky
kvalifikovaný personál	produktivita práce zamestnancov
finančná stabilita	nespolahlivosť strojov
špecializácie	
adekvátne ceny	
certifikácia	
Príležitosti	Hrozby
dotácie na zateplovanie budov	globálna finančná kríza
nové technológie	cenová vojna
kamerový systém stavebného dvoru	úbytok kvalifikovaných pracovníkov

Tabuľka 4.1 SWOT analýza [Zdroj: vlastné spracovanie]

Po následnej konzultácii s vedúcim pracovníkom tohto podniku bola každému atribútu priradená jeho váha a funkcia, čím sa podarilo určiť jeho celkový potenciál (vynásobením váhy a funkcie). Jednotlivé atribúty boli následne zoradené podľa hodnoty ich celkového potenciálu.

Hodnotenie:

Váhy {-1, 1}

Funkcia: 1. veľmi slabý jav

2. slabý jav

3. silný jav

4. veľmi silný jav

Silné stránky podniku

Silné stránky podniku	Váha	Funkcia	Celk. potenciál
kvalifikovaný personál	1	4	4
finančná stabilita	1	4	4
špecializácia	0,5	3	1,5
adekvátne ceny	0,5	3	1,5

Tabuľka 4.2 Silné stránky podniku [Zdroj: vlastné spracovanie]

VS – Invest, a. s. zamestnáva vo funkciách hlavných riadiacich pracovníkov a stavbyvedúcich vysoko kvalifikovaný personál s dlhoročnými skúsenosťami vo všetkých stavebných oboroch. Tým zaisťuje prvotriednu kvalitu konštrukčných, stavebných i dokončovacích prác.

Prednosťou podniku je bezpečné zázemie a snaha udržať dlhodobú finančnú stabilitu. Podnik sa snaží hospodáriť tak, aby bol schopný v požadovanej lehote splniť svoje záväzky i dosiahnuť požadovaného zisku. Pokiaľ to nie je nevyhnutné, na financovanie svojich potrieb nevyužíva možnosť úverov a leasingu a vyhýba sa riskantným obchodným prípadom.

Výhodou podniku je taktiež skutočnosť, že okrem hlavnej stavebnej výroby ponúka i žiadané špecializácie (zateplovanie budov, sadrokartónové a monotolické konštrukcie, zámočnícka výroba).

I vzhľadom na vysokú kvalitu prevedených prác a zaistenie bezpečnosti pri ich vykonávaní podnik VS – Invest a. s. zavádza ceny, ktoré sú pre investorov prijateľné a dokážu úspešne konkurovať iným stavebným podnikom.

Slabé stránky podniku

Slabé stránky podniku	Váha	Funkcia	Celk. potenciál
produktivita práce zamestnancov	1	4	4
nespoľahlivosť strojov	1	4	4

Tabuľka 4.3 Slabé stránky podniku [Zdroj: vlastné spracovanie]

Na základe analýzy slabých stránok podniku VS – Invest, a. s. vyplynulo, že hlavnými slabými stránkami patrí najmä nedostatočná produktivita práce zamestnancov a nespoľahlivosť strojov.

Kvalita stavebnej produkcie je i napriek pokročilému rozvoju stavebnej techniky stále závislá na ľudskom faktore. Nepresnosti a chyby stavebných pracovníkov a murárov spôsobujú predĺženie trvania stavebných prác, nutnosť opráv a rast nákladov. V prípade neskorého odhalenia týchto chýb môže dôjsť i k oveľa závažnejším problémom.

Medzi rozhodujúce kritériá kvality stavby patrí i spoľahlivosť stavebnej techniky a mechanizácií. Tá sa vzhľadom na špecifiká stavebnej výroby rýchlo opotrebováva, častejšie sa vyskytujú poruchy a zvyšuje sa frekvencia opráv. To znamená prerušenie pracovného procesu, nutnosť čakania na opravu a tým zvyšovanie nákladov.

Príležitosti podniku

Príležitosti	Váha	Funkcia	Celk. potenciál
nové technológie	1	4	4
dotácie na zatepl'ovanie budov	0,5	3	1,5
kamerový systém stavebného dvoru	0,5	2	1

Tabuľka 4.4 Príležitosti podniku [Zdroj: vlastné spracovanie]

Vývoj a implementácia nových technológií patrí medzi kľúčové oblasti, ktoré sú dôležité pre budúci rozvoj stavebníctva. Využívanie nových technológií umožňuje stavebným podnikom efektívnejšie realizovať jednotlivé zákazky a zvyšuje ich konkurencieschopnosť, preto je ich neustály rozvoj obrovskou príležitosťou pre VS – Invest a. s.

Vstupom ČR do Európskej únie sa otvorila i možnosť čerpania dotácií z európskych štrukturálnych fondov na zatepl'ovanie budov. Počet úspešných žiadateľov o tieto dotácie sa neustále zvyšuje. Medzi záujemcami o podporu

z európskych fondov patria predovšetkým mestá a obce, ktoré chcú získať finančnú podporu využiť na opravu verejných budov ako sú školy či nemocnice, rozsiahle náklady predstavujú taktiež revitalizácie panelových domov. Na základe tejto skutočnosti vzrástol dopyt po zateplovacích a rekonštrukčných prácach, čo predstavuje pre VS – Invest, a. s. rozsiahlu pracovnú príležitosť.

Ďalšou príležitosťou je zavedenie kamerového systému v skladovacích priestoroch podniku. Tieto systémy poskytujú prehľad o dianí v sledovaných priestoroch a umožňujú nepretržite sledovať výstup z kamier, čo by zabránilo krádežiam stavebného materiálu.

Hrozby podniku

Hrozby	Váha	Funkcia	Celk. potenciál
globálna finančná kríza	1	4	4
úbytok kvalifikovaných pracovníkov	1	4	4
cenová vojna	0	2	0

Tabuľka 4.5 Hrozby podniku [Zdroj: vlastné spracovanie]

Globálna finančná kríza, ktorá v tomto období prevláda, ukrajuje stavebným firmám a tým i VS – Invest, a. s. z množstva zákaziek a podniky pociťujú ochladenie investícií najmä zo súkromného sektoru. Taktiež niektorým stavebným podnikom hrozí odklad alebo dokonca zastavenie niektorých stavieb.

V súvislosti s touto situáciou sa snažia podniky udržať na trhu a zachrániť svoju činnosť i tým, že svoje práce a služby ponúkajú za ceny, ktoré sú i pod skutočnými nákladmi. To môže mať v krátkom čase za následok neplatenie prvorodávateľom, až následne ukončenie činnosti daných podnikov.

V dôsledku zvyšujúceho sa nezáujmu o profesiu v stavebníctve sa i VS – Invest, a. s. stretáva s nedostatkom kvalifikovaných a kvalitných profesných pracovníkov (napr. murár, zámočník, elektromontér, dláždič). Tento nedostatok je spôsobený najmä tým, že odvetvie stavebníctva sa i napriek novým technológiám, materiálom a postupom, ktoré znižujú fyzickú náročnosť, stále závisí na odbornej manuálnej práci.

Zhrnutie SWOT analýzy

Zo SWOT analýzy vyplýva, že medzi hlavné silné stránky podniku VS – Invest, a. s. patrí najmä kvalifikovaný personál a finančná stabilita. Naopak slabými stránkami podniku sú produktivita práce zamestnancov a nespoľahlivosť strojov, ktoré majú za následok nižšiu výkonnosť a predĺženie procesu výroby. Medzi hlavné príležitosti podniku patria nové technológie v stavebníctve, ktoré môžu vo veľkej miere skvalitniť a uľahčiť zložitý proces stavebnej výroby, prípadne znížiť potrebu manuálnej práce. Ďalšou príležitosťou sú i dotácie na zatepľovanie budov z európskych štrukturálnych fondov, na základe ktorých sa zvyšuje dopyt po zatepľovacích a rekonštrukčných prácach. Opakom, teda hrozbou plynúcou z okolia je najmä v súčasnom období pretrvávajúca finančná kríza, ktorá má za následok pokles stavebných zákaziek. Ďalším ohrozením je taktiež pokles profesných pracovníkov v stavebníctve, najmä kvôli neatraktivite tohto odvetvia.

4.3.2 Konkurenčná výhoda

Medzi konkurenčné výhody stavebného podniku VS – Invest, a. s. zaraďujeme:

- alokácia podniku,
- certifikácie,
- história a tradícia,
- vysoká kvalita poskytovaných prevedených prác,
- získané poznatky a skúsenosti,
- požadované špecializácie.

Výhodou stavebného podniku VS – Invest, a. s. je jeho geografická poloha. Mesto Ostrava je totiž administratívnym, obchodným, kultúrnym a školským centrom Moravskoslezského kraja a vďaka svojmu neustálemu rozvoju ďalej priťahuje pozornosť nových investorov. Vďaka existencii brownfields, ako pozostatkov priemyselnej aktivity tohto mesta, existuje pre investorov niekoľko veľmi zaujímavých príležitostí pre ich aktivity.

Podnik je vlastníkom potrebných certifikácií, uvedených v prílohe č., ktoré sú stále viac a viac zadávateľmi zákaziek vyžadované. Ich získaním potvrdzuje, že je

dlhodobo schopný zaistiť poskytovanú stavebnú činnosť v požadovanej kvalite, pri rešpektovaní bezpečnosti pri práci a ochrany životného prostredia.

VS – Invest, a. s. zahájil svoju podnikateľskú činnosť už v roku 1996. Za tú dobu získali jeho zamestnanci množstvo skúseností a poznatkov v obore stavebníctva, ktoré im umožňujú vykonávať kvalitnú prácu. Podnik si taktiež na základe pozitívnych vzťahov so svojimi dodávateľmi i zákazníkmi a slušného správania sa na trhu, vybudoval dobré meno.

Konkurenčnou výhodou podniku je taktiež skutočnosť, že okrem hlavnej stavebnej výroby ponúka i požadované špecializácie (zatepl'ovanie budov, zámočnícka výroba, monotolické konštrukcie..) Podnik tak môže získať okrem zákaziek na kľúč i zákazky, ktorých predmetom je rekonštrukcia či revitalizácia budov a podobne.

5 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo zistiť, do akej miery vplýva podnikateľské prostredie na činnosť podniku VS – Invest, a. s. a na základe výsledkov šetrenia navrhnúť vhodné odporúčania pre zvýšenie konkurencieschopnosti tohto podniku. V nasledujúcich riadkoch sa pokúsime o syntézu použitých analýz (STEP, Porterova analýza, SWOT analýza) a na základe ich výsledkov navrhujeme odporúčania, ktoré by mohli byť pre VS – Invest, a. s. zaujímavé a realizovateľné.

Najdôležitejšie výsledky pre analýzu vplyvu podnikateľského prostredia nám poskytla najmä analýza STEP a SWOT, keďže na základe šetrenia prostredníctvom Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl (stávajúcich zákazníkov, potenciálnej i súčasnej konkurencie a hrozby substitútov) sa preukázalo, že podniku VS – Invest, a. s. z tohto hľadiska neplynie žiadne väčšie ohrozenie.

Na základe SWOT analýzy vyplynulo, že medzi hlavné silné stránky tohto podniku patrí kvalifikovaný personál a finančná stabilita. Disponovanie kvalifikovaným personálom v odvetví stavebníctva je veľkou výhodou. Odporúčame teda, aby sa podnik VS – Invest, a. s. snažil týchto stávajúcich kvalifikovaných pracovníkov čo najdlhšie udržať prostredníctvom poskytovania zamestnaneckých výhod, finančných odmien, školení. Podnik VS – Invest, a. s. by mohol v rámci tejto otázky zamestnať špecializovaného personalistu, ktorý by sa o týchto zamestnancov staral. Ten by taktiež mohol motivovať a sledovať výkony zamestnancov s menšou produktivitou práce a ošetriť tak slabú stránku podniku - zistenú nižšiu produktivitu práce zamestnancov.

Ďalšiu slabú stránku podniku predstavuje nespoľahlivosť strojov. Tu by mohol podnik VS – Invest, a. s. využiť neustále rozvíjajúce sa nové technológie v oblasti stavebníctva. Na získanie potrebných informácií o tomto vývoji, poskytnutie prípadných dôležitých informácií, prípadne vypracovaní konkrétnych projektov by mal podnik zahájiť spoluprácu s Vedecko-technologickým parkom Ostrava, a. s. (VTP, a. s.) V rámci tejto spolupráce si môže podnik vyskúšať svoje nápady naostro, ale v chránenom prostredí (napr. poloprevádzka, prevádzkové skúšky a podobne). Pomocou programu Technologického inkubátoru (jedna zo služieb VTP, a. s.) môže podnik otestovať svoj prípadný inovatívny projekt alebo produkt. VTP, a. s. je schopná poskytnúť potrebné výskumné priestory a ďalšie služby

špecificky zamerané na oblasť inovačného podnikania, poradenstvo spojené s rozvojom a ďalších zámerov podniku.

Ďalšou organizáciou, s ktorou by mal podnik VS – Invest, a. s. spolupracovať je VŠB – TU Ostrava, Stavebná fakulta. Univerzita disponuje potenciálom pre účelový výskum, vývoj, inovácie a transfer technológií. Podnik môže využiť znalostí vedecko-výskumných pracovníkov (mladých doktorandov), ktorí môžu pre ňu vypracovávať projekty a práce, prípadne pre podnik znamenať budúcu kvalifikovanú pracovnú silu. Taktiež existencia Centra pokročilých inovačných technológií (CPIT), ktoré bolo založené na VŠB –TU Ostrava predstavuje pre VS – Invest, a. s. veľkú príležitosť pre jej ďalší inovačný rozvoj. Vznik tohto centra je dôkazom záujmu Moravskoslezského kraja a mesta Ostrava o podporu vedy, výskumu, vývoja a inovácií v regióne. Realizácia tohto projektu umožňuje rozvinúť trvalú a efektívnu spoluprácu medzi CPIT VŠB –TU Ostrava, podnikmi a ostatnými organizáciami, čo vedie k rastu konkurencieschopnosti zapojených firiem i celého regiónu. V oblasti výskumu a vývoja sa podniku VS – Invest, a. s., v spolupráci s univerzitou črtá možnosť získania grantov, ktoré každoročne udeľuje Grantová agentúra Českej republiky (GA ČR) ako nezávislá inštitúcia podporujúca základný vedecký výskum.

Keďže podnik VS – Invest, a. s. realizuje i zatepľovacie a regeneračné práce, mal by sa zapojiť do už existujúceho Stavebného klastru, ktorý je zameraný na oblasť renovácie domov postavených panelovou výstavbou. Tak by mohol využiť i narastajúci záujem o dotácie zo štrukturálnych fondov EU na zatepľovanie budov. Väzby medzi členskými regionálne prepojenými podnikmi a pridruženými organizáciami majú potenciál k upevneniu a zvýšeniu ich konkurencieschopnosti. Zúčastnené spoločnosti si navzájom konkurujú, ale súčasne sú nútené riešiť radu obdobných problémov (vzdelávanie zamestnancov, prístup k dodávateľom, spolupráca s výskumnými a vývojovými kapacitami a podobne). Vďaka spolupráci v týchto oblastiach môžu tieto obmedzenia prekonať a získať konkurenčnú výhodu, ktorá sa ťažko napodobuje.

Otázka finančnej stability je vzhľadom na ohrozenie v podobe práve prevládajúcej finančnej krízy taktiež veľmi dôležitá, najmä z hľadiska prežitia podniku na trhu. Odporúčame, aby VS - Invest, a. s. so svojimi finančnými prostriedkami hospodáril i naďalej čo najopatrnejšie.

6 ZÁVER

Podnikateľské prostredie, ktoré podniky obklopuje, sa neustále vyvíja. Správna analýza jeho hrozieb i príležitostí a následná vhodná aplikácia jej výsledkov je veľmi dôležitá pre prežitie v podmienkach trhovej ekonomiky.

Cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať súčasný stav stavebného podniku VS – Invest, a. s. a vplyv podnikateľského prostredia na jeho konkurencieschopnosť. Čiastkovým cieľom bolo vyhodnotenie makro a mezo prostredia Českej republiky vzhľadom k oboru podnikania spoločnosti VS – Invest. Na základe výsledkov šetrenia upozorniť na niektoré príležitosti a navrhnúť spoločnosti postupy vedúce k zvýšeniu konkurencieschopnosti a nájdení konkurenčnej výhody.

Týchto cieľov bolo dosiahnuté postupne, pričom makro prostredie bolo skúmané pomocou STEP analýzy. K identifikácii mezo prostredia bola použitá Porterova analýza, ktorej výstupy pomohli vytvoriť analýzu mikro prostredia SWOT. Syntézou výstupov týchto analýz boli vhodne nadefinované opatrenia vedúce k zvýšeniu konkurencieschopnosti a to s využitím príležitostí vyplývajúcich z podnikateľského prostredia.

Bakalárska práca bola štruktúrovaná do štyroch hlavných častí: teoreticko-metodologická časť, charakteristika podniku, analýza súčasného stavu, výsledky šetrenia a odporúčania.

Teoreticko-metodologická časť obsahovala teoretické východiská, z ktorých bakalárska práca vychádzala vo svojej analytickej časti.

Charakteristika podniku bude priblížila vývoj tejto spoločnosti od histórie až po súčasnosť, vrátane popisu organizačnej štruktúry.

Analýza súčasného stavu obsahovala analýzy jednotlivých druhov podnikateľského prostredia prostredníctvom vyššie spomenutých metód.

Výsledky šetrenia a odporúčania boli poslednou časťou bakalárskej práce, v ktorej na základe výstupov uskutočneného šetrenia boli navrhnuté vhodné postupy.

Výsledné odporúčania, ku ktorým sa dospelo budú slúžiť k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku VS – Invest, a. s. a k lepšiemu dosahovaniu vytýčených cieľov. Hlavné odporúčania sa týkali najmä v zahájení spolupráce s organizáciami (Vedecko-technologický park, a. s., VŠB – TU Ostrava (Stavebná

fakulta), CPIT)., ktoré pôsobia v okolí podniku, vrátane zapojenia sa do Stavebného klastru.

Z výsledkov tejto bakalárskej práce vyplynulo, že VS – Invest, a. s. vysoko konkurencieschopný a i napriek svojej veľkosti dokáže čeliť konkurenčnému tlaku. Pri aplikácii výsledných odporúčaní, obsiahnutých v tejto práci, môže svoju mieru konkurencieschopnosti ešte zvýrazniť.

Domnievam sa, že táto práca pomohla nájsť spoločnosti VS – Invest, a. s. nielen slabiny, ale taktiež i riešenie konkrétnych problémov v podmienkach podnikania spoločnosti a bude prínosom v jej ďalšom rozvoji.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATÚRY

a) Odborná literatúra

- [1] LUDVÍK, Ladislav. Rozvoj mikroregionálního podnikového prostředí – podpora malého a středního podnikání. 1. vyd. Jilešovice: Máj, 2000, 124 s. ISBN 80-86458-03-2.
- [2] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6
- [3] PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [4] PORTER, Michael Eugene. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [5] VODÁČEK Leo; VODÁČKOVÁ Olga. Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- [6] KOZEL, Roman a kolektiv. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X
- [7] KOTLER, Philip. Marketing Management, Analýza, plánování, realizace a kontrola. 7 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 791 s. ISBN 80-85605-08-2.

b) Tlačené dokumenty

- [8] Interná dokumentácia podniku VS – Invest, a. s.

c) Internetové zdroje

- [9] <http://www.casopisstavebnictvi.cz/>
- [10] <http://www.ceskestavebnictvi.cz/>
- [11] <http://www.cpit.vsb.cz/>
- [12] <http://www.czechinvest.org/>
- [13] <http://www.czso.cz/>
- [14] <http://www.developers-to-region.cz/realitni-forum//clanek/1256-integrovaný-plan-rozvoje-mesta-ostava---magnet-regionu->

- [15] <http://www.fast.vsb.cz/oblasti/studium-a-vyuka/studijni-obory/bakalarske-studium>
- [16] <http://www.finance.cz/>
- [17] <http://www.logistika.ihned.cz/>
- [18] <http://www.gacr.cz/>
- [19] <http://www.rvp.cz/clanek/1127>
- [20] <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>
- [21] <http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/oppi/www.stavitel.ihned.cz>
- [22] <http://www.sps.cz/index.asp>
- [23] <http://www.stavebniklastr.cz/>
- [24] <http://www.stavitel.ihned.cz/>
- [25] <http://www.technoprojekt.cz/>
- [26] <http://www.vsinvest.cz/>
- [27] <http://www.vtpo.cz/>

ZOZNAM SKRATIEK A SYMBOLOV

a pod. – a podobne

atd. – a tak ďalej

napr. – napríklad

t. j. – to je

tzv. – tak zvaný

tzn. – to znamená

tis. – tisíc

resp. – respektíve

a. s. – akciová spoločnosť

s. r. o. – spoločnosť s ručením obmedzeným

OR – Obchodný register

SPS – Svaz podnikateľů ve stavebnictví

HS – hospodárske stredisko

FO, PO – fyzická osoba, právnická osoba

ČR – Česká republika

EÚ – Európska únia

IPRM – Integrovaný plán rozvoja mesta

OPPI – Operačný Program Podnikanie a Inovácie

ČSÚ – Český statistický úrad

VŠB – TUO – Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

CPIT – Centrum pokročilých inovačných technológií

PI – Podnikateľský inkubátor

CZK – Česká koruna

EUR – mena Euro

HDP – hrubý domáci produkt

RCTT – Regionálne centrum transferu technológií

GAČR – Grantová agentúra Českej republiky

VTP – Vedecko – technologický park, a. s.

- STEP** – S - sociologické faktory
T – technologické faktory
E – ekonomické faktory
P – politicko–právne faktory
- SWOT** – S – Strengths – silné stránky
W – Weaknesses – slabé stránky
O – Opportunities – príležitosti
T – Threats - hrozby

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2009

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:
Hlinené 240, 023 54 Turzovka, Slovenská republika

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1 Certifikáty

Príloha 2 Informačná mapka

Príloha 3 Ukážky vybraných stavieb

